



**“Plan De Negocio Para La Implementación De Una Tienda Virtual En
Lima Metropolitana Con Productos Para La Menstruación Bajo La
Modalidad De Suscripción”**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener
el grado de Magíster en Gestión Empresarial por:**

Carmona Ccarhuas, Enrique Leo Alberto Rafael

Carmona Ccarhuas, Mila Flor Lorena
Hernandez Florian, Enrique Javier

Urteaga Medina Leal, Julio Augusto

Maestría en Gestión Empresarial 05

Surco, 16 de diciembre de 2020

Esta tesis

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA TIENDA
VIRTUAL EN LIMA METROPOLITANA CON PRODUCTOS PARA LA
MENSTRUACIÓN BAJO LA MODALIDAD DE SUSCRIPCIÓN**

ha sido aprobado.

José L. Wakabayashi M. PhD. (Jurado)

Maria Christina Saksanian PhD. (Jurado)

Luis A. Ramos R. PhD. (Asesor)

Universidad Esan
2020

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Objetivos de la tesis.....	1
1.1.1. <i>Objetivo general.....</i>	<i>1</i>
1.1.2. <i>Objetivos específicos.....</i>	<i>1</i>
1.2. Alcances.....	2
1.3. Limitaciones	3
1.4. Justificación.....	3
1.5. Contribución	5
CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL	6
2.1. Marco conceptual del e-commerce	6
2.1.1. <i>Definición de e-commerce</i>	<i>6</i>
2.1.2. <i>Beneficios del e-commerce</i>	<i>6</i>
2.1.3. <i>Tipos de e-commerce.....</i>	<i>7</i>
2.1.4. <i>Tienda virtual.....</i>	<i>7</i>
2.1.5. <i>Página web</i>	<i>7</i>
2.1.6. <i>Modelo de negocio por suscripción</i>	<i>8</i>
2.2. Marco conceptual de la menstruación.....	8
2.2.1. <i>Menstruación</i>	<i>8</i>
2.2.2. <i>Ciclo menstrual.....</i>	<i>9</i>
2.2.3. <i>Ciclo ovárico y ciclo endometrial.....</i>	<i>9</i>
2.2.4. <i>Síndrome Premenstrual (SPM).....</i>	<i>10</i>
2.2.5. <i>Productos para la higiene femenina durante la menstruación</i>	<i>10</i>
2.3. Conclusiones.....	11
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL ENTORNO	12
3.1. Análisis del entorno externo	12
3.1.1. <i>Análisis PESTEL.....</i>	<i>12</i>
3.2. Análisis de la atractividad del sector (modelo 5 fuerzas de Porter)	23
3.2.1. <i>Rivalidad del segmento</i>	<i>23</i>
3.2.2. <i>Nuevos competidores.....</i>	<i>25</i>
3.2.3. <i>Productos sustitutos</i>	<i>26</i>
3.2.4. <i>Capacidad de negociación de los compradores</i>	<i>27</i>
3.2.5. <i>Capacidad de negociación de proveedores.....</i>	<i>28</i>

3.3. Matriz EFE.....	29
3.4. Benchmarking.....	31
3.5. Conclusiones.....	33
CAPÍTULO IV. MODELO DE NEGOCIO	34
4.1. Descripción de la idea	34
<i>4.1.1. Necesidad u oportunidad.....</i>	<i>34</i>
4.2. Lienzo del modelo de negocio	35
4.3. Descripción de Segmentos.....	36
<i>4.3.1. Segmentos de clientes.....</i>	<i>36</i>
<i>4.3.2. Propuesta de valor única.....</i>	<i>36</i>
<i>4.3.3. Canales.....</i>	<i>38</i>
<i>4.3.4. Relación con los clientes</i>	<i>38</i>
<i>4.3.5. Fuente de ingresos</i>	<i>39</i>
<i>4.3.6. Recursos Clave.....</i>	<i>39</i>
<i>4.3.7. Actividades Clave.....</i>	<i>39</i>
<i>4.3.8. Asociaciones Clave</i>	<i>40</i>
<i>4.3.9. Estructura de costos.....</i>	<i>40</i>
4.4. Ventaja competitiva	40
4.5. Marco estratégico.....	43
<i>4.5.1 Estrategia de negocio.....</i>	<i>43</i>
4.6. Conclusiones.....	44
CAPÍTULO V. ESTUDIO DE MERCADO Y ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA	46
5.1. Objetivo general.....	46
5.2. Metodología de investigación de mercado.....	46
<i>5.2.1. Fuentes de información</i>	<i>47</i>
<i>5.2.2. Métodos de investigación</i>	<i>47</i>
<i>5.2.4. Muestra.....</i>	<i>48</i>
5.3. Investigación Cualitativa	48
<i>5.3.1. Objetivo general.....</i>	<i>48</i>
<i>5.3.2. Objetivos específicos</i>	<i>48</i>
<i>5.3.3. Objetivos especializados</i>	<i>49</i>
<i>5.3.4. Herramientas utilizadas</i>	<i>49</i>
5.4. Investigación Cuantitativa.....	60
<i>5.4.1. Objetivo general.....</i>	<i>60</i>

5.4.2. <i>Objetivos específicos</i>	60
5.4.3. <i>Encuesta</i>	61
5.5. Segmentación demográfica	66
5.5.1. <i>Segmentación por edad</i>	67
5.5.2. <i>Segmentación por distrito y nivel socioeconómico</i>	67
5.5.3. <i>Segmentación por zonas geográficas</i>	68
5.5.4. <i>Segmentación por Nivel Socio Económico</i>	68
5.6. Estimación de la demanda	69
5.6.1. <i>Intención de suscripción</i>	69
5.6.2. <i>Frecuencia de suscripción</i>	69
5.6.3. <i>Mercado objetivo</i>	69
5.7. Conclusiones	70
CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING	72
6.1. Objetivo general	72
6.2. Objetivos específicos	72
6.3. El código simbólico de la menstruación	72
6.3.1. <i>Improntas e investigación funcional consciente</i>	73
6.3.2. <i>Identificación de variables subconscientes</i>	73
6.3.3. <i>Análisis del código de la menstruación</i>	74
6.4. Segmentación del mercado	75
6.4.1. <i>Segmentación Demográfica</i>	75
6.4.2. <i>Segmentación psicográfica</i>	76
6.4.3. <i>Segmentación Conductual</i>	77
6.5. Mercado meta	78
6.5.1. <i>Buyer Persona</i>	78
6.6. Estrategia de posicionamiento	78
6.6.1. <i>Posicionamiento como líder</i>	80
6.6.2. <i>Identificación de atributos a comunicar</i>	80
6.6.3. <i>Posicionamiento simbólico</i>	82
6.7. Estrategia de mix de marketing	83
6.7.1. <i>Estrategia de servicio</i>	83
6.7.2. <i>Estrategia de Precio</i>	89
6.7.3. <i>Estrategia de Plaza</i>	90
6.7.4. <i>Estrategia de postventa</i>	91

6.7.5. Estrategia de procesos	92
6.7.6. Estrategia de personas	92
6.7.7. Estrategia evidencia física.....	92
6.8. Estrategias de Promoción y de Marketing Digital	93
6.8.1. Mix de medios	94
6.9. Indicadores de control	97
6.10. Presupuesto de Marketing.....	99
6.11. Conclusión	99
CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES	101
7.1. Objetivo General.....	101
7.2. Objetivos específicos	101
7.3. Estrategia	101
7.3.1. Adaptación del modelo.....	102
7.3.2. Control del proceso.....	102
7.3.3. Seguimiento.....	103
7.4. Ciclo típico de compra	103
7.5. Cadena de Abastecimiento	104
7.5.1. Actores de la cadena	104
7.5.2. Procesos	105
7.5.3. Políticas.....	109
7.6. Cadena de valor del e-commerce.....	110
7.7. Ubicación.....	112
7.7.1. Infraestructura física y ubicación	112
7.8. Indicadores.....	113
7.9. Presupuesto de operaciones	114
7.10. Conclusiones.....	114
CAPÍTULO VIII. PLAN ORGANIZACIONAL Y DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	116
8.1. Objetivos	116
8.2. Plan administrativo.....	116
8.2.1. Constitución de la empresa	116
8.3. Estructura organizacional	118
8.3.1. Cultura organizacional	118
8.3.2. Organigrama	119
8.3.3. Jornadas (turnos y modalidades de contrato).....	120

8.4. Análisis y diseño de puestos	120
8.4.1. <i>Puestos permanentes</i>	<i>121</i>
8.4.2. <i>Principales servicios externos</i>	<i>125</i>
8.5. Procesos de gestión del talento humano	125
8.5.1. <i>Reclutamiento</i>	<i>125</i>
8.5.2. <i>Selección y Contratación.....</i>	<i>126</i>
8.5.3. <i>Capacitación.....</i>	<i>126</i>
8.5.4. <i>Evaluación de desempeño</i>	<i>127</i>
8.5.5. <i>Retención</i>	<i>127</i>
8.6. Administración de compensaciones y remuneración.....	128
8.7. Clima Laboral.....	128
8.8. Indicadores.....	129
8.9. Conclusiones.....	130
CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO	131
9.1. Objetivos	131
9.2. Supuestos generales	131
9.3. Inversión inicial.....	132
9.3.1. <i>Inversión en activos fijos.....</i>	<i>132</i>
9.3.2. <i>Inversión Pre operativa.....</i>	<i>132</i>
9.3.3. <i>Capital de trabajo</i>	<i>133</i>
9.4. Estructura de costos y gastos.....	133
9.4.1. <i>Costo de mercadería vendida</i>	<i>133</i>
9.4.2. <i>Gastos administrativos.....</i>	<i>135</i>
9.4.3. <i>Gastos de venta.....</i>	<i>135</i>
9.5. Demanda y proyección de ventas	136
9.5.1. <i>Determinación de demanda y cantidad de unidades de venta referenciales</i>	<i>136</i>
9.5.2 <i>Ciclo de vida del producto</i>	<i>137</i>
9.5.3. <i>Proyección de unidades vendidas y suscripciones</i>	<i>138</i>
9.5.4. <i>Definición del precio.....</i>	<i>138</i>
9.5.5. <i>Proyección de ventas.....</i>	<i>139</i>
9.6. Proyección del estado de resultados	139
9.7. Ajuste por IGV.....	140
9.8. Flujo de caja proyectado.....	140

9.8.1. Tasa de descuento	140
9.8.2. Flujo de caja económico	141
9.9. Cálculo del VAN y periodo de recuperación de la inversión	141
9.10. Análisis de riesgo.....	141
9.10.1. Análisis de puntos críticos.....	142
9.10.2. Análisis de sensibilidad	142
9.11. Conclusiones.....	143
CAPÍTULO X. CONCLUSIONES	145
CAPÍTULO XI. RECOMENDACIONES	150
CAPÍTULO XII. ANEXOS	151
CAPÍTULO XIII. BIBLIOGRAFÍA.....	243

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 HERRAMIENTAS UTILIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA Y CUANTITATIVA	151
ANEXO 2 GUIA DE FOCUS GROUP	152
ANEXO 3 GUÍA DE ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD A POTENCIALES USUARIOS	153
ANEXO 4 GUÍA DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD A EXPERTOS	155
ANEXO 5 TRANSCRIPCIÓN DE FOCUS GROUP.....	157
ANEXO 6 TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD A POTENCIALES USUARIAS.....	165
ANEXO 7 TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD A EXPERTOS	207
ANEXO 8 ENCUESTA	213
ANEXO 9 IMPRONTAS SOBRE MENSTRUACIÓN.....	218
ANEXO 10 PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS.....	220
ANEXO 11 MODELO DEL EMPAQUE	221
ANEXO 12 PROTOTIPO DE PÁGINA WEB.....	221
ANEXO 13 TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS DE VALIDACIÓN DE LA MARCA, ESLOGAN Y LOGO	224
ANEXO 14 SEGMENTACIÓN DEL PÚBLICO EN FACEBOOK.....	227
ANEXO 15 RELACIÓN DE INFLUENCERS.....	227
ANEXO 16 GOOGLE ADWORDS	228
ANEXO 17 PROMEDIO DE BÚSQUEDAS DE SEM Y NIVEL DE COMPETITIVIDAD	229
ANEXO 18 FLUJOGRAMA DE CICLO TÍPICO DE COMPRA.....	229
ANEXO 19 LAYOUT DEL ALMACÉN	230
ANEXO 20 PRESUPUESTO COVID-19	230
ANEXO 21 BENEFICIOS PARA EL RÉGIMEN LEGAL MYPES	231
ANEXO 22 DICCIONARIO DE PRINCIPALES COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES.....	233
ANEXO 23 GRADACIÓN DE FACTORES PARA IDENTIFICAR ACTIVIDADES ESENCIALES.....	236
ANEXO 24 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	237
ANEXO 25 FUNDAMENTOS DEL PERIODO DE EVALUACIÓN DE 5 AÑOS	238
ANEXO 26 DEPRECIACIÓN DE LOS ACTIVOS FIJOS	238
ANEXO 27 COSTOS DE MERCADERÍA.....	239
ANEXO 28 PUNTO DE EQUILIBRIO	241
ANEXO 29 MÉTODO CAPM	242

LISTA DE FIGURAS

Figura 3.1. Desempeño de ventas de productos de protección sanitaria	24
Figura 3.2. Principales empresas que ofrecen productos sanitarios en Perú	29
Figura 4.1. Sistema de actividades fuente de ventaja competitiva	42
Figura 5.1. Tamaños de muestras en estudios de investigación de mercado	48
Figura 5.2. Rango de edad	62
Figura 5.3. Distribución por productos menstruales de mayor uso	62
Figura 5.4. Tipo de toallas higiénicas utilizadas usualmente	63
Figura 5.5. Gastos en toallas higiénicas/tampones durante el periodo menstrual	65
Figura 5.6. Disposición de suscripción	65
Figura 5.7. Frecuencia de suscripción del kit al año	66
Figura 6.1. Mapa de variables de la menstruación	73
Figura 6.2. Subconsciente de la menstruación	74
Figura 6.3 Gráfico de líneas sobre factores clave de éxito de “Red Crown”	80
Figura 6.4. Escalera de beneficios	81
Figura 6.5. Posicionamiento de la marca	83
Figura 6.6. Logo de “Red Crown”	88
Figura 6.7. Variaciones del logo	89
Figura 7.1. Flujo de actores de la cadena	105
Figura 7.2. Flujo de proceso de abastecimiento y compra	106
Figura 7.3. Flujo de proceso de almacenamiento	106
Figura 7.4. Flujo de proceso de producción	107
Figura 7.5. Flujo de proceso de distribución	108
Figura 7.6. Flujo de proceso de devolución - cliente a empresa	109
Figura 7.7. Cadena de valor del ecommerce “Red Crown”	112
Figura 8.1. Organigrama inicial de “Red Crown”	120

LISTA DE TABLAS

Tabla 2.1. Síntomas más comunes.....	10
Tabla 3.1. Principales indicadores macroeconómicos del Perú	14
Tabla 3.2. Población según grupo de edad que hace uso de Internet	18
Tabla 3.3. Matriz EFE.....	30
Tabla 3.4. Cuadro de operaciones de la competencia.....	31
Tabla 3.5. Cuadro de oferta y precios de la competencia.....	32
Tabla 4.1. Formas de precisar una propuesta de valor	35
Tabla 4.2. Lienzo del modelo de negocio.....	36
Tabla 4.3. Propuesta de valor para tienda virtual de productos para la menstruación.....	37
Tabla 5.1. Aspectos más valorados en las compras por Internet	63
Tabla 5.2. Aspectos más valorados en las compras por Internet	64
Tabla 5.3. Población Lima Metropolitana para el 2020	67
Tabla 5.4. Población de mujeres por segmento de edad (Lima Metropolitana, 2019)	67
Tabla 5.5. Estructura socioeconómica de la población por zona geográficas.....	68
Tabla 5.6. Segmentación por zona geográficas.....	68
Tabla 5.7. Segmentación socioeconómica	69
Tabla 5.8. Intención de suscripción.....	69
Tabla 5.9. Resumen de estimación de demanda para los cinco primeros años	70
Tabla 6.1. Planes de suscripción.....	90
Tabla 6.2. Etapas del sistema de pautas.....	94
Tabla 6.3. Indicadores de Marketing	98
Tabla 7.1. Indicadores de operación	113
Tabla 8.1. Matriz de descripción de actividades del puesto de Gerente General	121
Tabla 8.2. Matriz de actividades esenciales para definir el perfil de competencias del puesto de Gerente General	121
Tabla 8.3. Matriz de descripción de actividades del puesto de Asistente administrativo.....	122
Tabla 8.4. Matriz de actividades esenciales para definir el perfil de competencias del puesto de Asistente Administrativo.....	122
Tabla 8.5. Matriz de descripción de actividades del puesto de Gerente de Marketing y Ventas	123
Tabla 8.6. Matriz de actividades esenciales para definir el perfil de competencias del puesto de Gerente de marketing y ventas	123
Tabla 8.7. Matriz de descripción de actividades del puesto de jefe de operaciones.....	124

Tabla 8.8. Matriz de actividades esenciales para definir el perfil de competencias del puesto de jefe de operaciones	124
Tabla 8.9. Matriz de descripción de actividades del puesto de operario	124
Tabla 8.10. Matriz de actividades esenciales para definir el perfil de competencias del puesto de operario.....	125
Tabla 8.11. Matriz de descripción de actividades de los expertos.....	125
Tabla 8.12. Matriz de actividades esenciales para definir el perfil de competencias de los expertos.....	125
Tabla 8.13. Indicadores de gestión del talento.....	129
Tabla 9.1. Inversión en activos fijos.....	132
Tabla 9.2. Inversión pre operativa	132
Tabla 9.3. Capital de trabajo.....	133
Tabla 9.4. Proyección del costo unitario de mercadería.....	134
Tabla 9.5. Personal de almacenes.....	134
Tabla 9.6. Costos indirectos de comercialización	135
Tabla 9.7. Sueldo de personal en planilla.....	135
Tabla 9.8. Gastos de ventas	136
Tabla 9.9. Ciclo del producto	138
Tabla 9.10. Evolución de unidades vendidas y suscripciones.....	138
Tabla 9.11. Porcentaje de participación efectivo	138
Tabla 9.12. Precio por producto desagregado	139
Tabla 9.13. Proyección de ventas anuales	139
Tabla 9.14. Estado de resultados proyectado	140
Tabla 9.15. Ajuste por IGV	140
Tabla 9.16. Flujo de caja económico proyectado.....	141
Tabla 9.17. Análisis de puntos críticos	142
Tabla 9.18. Análisis de sensibilidad.....	143

ENRIQUE LEO ALBERTO RAFAEL CARMONA CCAHUAS

Profesional con más de 3 años de experiencia como abogado especialista en el área penal y con conocimientos de derecho administrativo y empresarial. Emprendedor, trabajando actualmente en el desarrollo de proyectos agrícolas familiares en el departamento de Ica.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Abogado independiente

Enero 2018 – actualidad

Ejercicio de la abogacía en el departamento de Ica y Lima. Responsable de la redacción de escritos, seguimiento y revisión de expedientes comerciales, administrativos y penales ante el poder judicial y entidades administrativas correspondientes.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2018 – actualidad

Maestría en Gestión Empresarial

ASOCIACIÓN PERUANA DE CIENCIAS JURÍDICAS Y CONCILIACIÓN 2018

Diplomado de Especialización sobre responsabilidad penal de las personas jurídicas y lavado de activos

UNIVERSIDAD DE SAN MARTÍN DE PORRES

2009-2014

Facultad de Derecho

OTROS ESTUDIOS

ADEX: Diplomado de Especialización en Agroexportaciones

2018

Centro de Idiomas Británico: inglés avanzado

2017

Alliance Française: francés avanzado

2016

USMP: Diplomado en Computación Básica

2015

Centro de lingua e cultura italiana: italiano avanzado

2012

MILA FLOR LORENA CARMONA CCARHUAS

Profesional en Derecho, con más de 3 años de experiencia., formada en la especialidad de Derecho Penal en la Universidad San Martín de Porres, responsable, con capacidad para trabajar en equipo e interés en seguir desarrollándome profesionalmente. Actualmente, curso estudios de Maestría en Gestión Empresarial, con el objetivo de emprender y gerenciar empresas.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Abogada independiente

Diciembre 2017 - Actualidad

Asesora jurídica de empresas en temas civiles, laborales, administrativos y societarios. Absolución de consultas legales, elaboración de escritos, solicitudes y otros documentos legales, control y seguimiento de procesos penales y patrocinio de defensa penal.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2018 – Actualidad

Maestría en Gestión Empresarial

UNIVERSIDAD SAN MARTÍN DE PORRES

2009 - 2014

Titulada en Derecho

OTROS ESTUDIOS

ADEX: Diplomado de especialización en Agroexportaciones 2018

APECC: Diplomado de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas y Lavado de activos. 2018

Centro de Estudios de Derecho Penal de la USMP: II Curso Penal de Verano. 2018

Centro de Estudios de Derecho Penal de la USMP: XII Curso Internacional de Derecho Penal: Lavado de activos y financiación terrorista: Panorama actual, características y nuevas tecnologías. 2017

Centro de Idiomas Británico: inglés avanzado 2017

Alliance Française: francés avanzado 2016

USMP: Diplomado en Computación Básica 2015

USMP: VIII Curso Internacional de Derecho Penal – Modernas Tendencias del Derecho Penal Internacional y de la Dogmática Penal. 2013

Centro de lingua e cultura italiana: italiano avanzado 2012

Universitat de Barcelona y USMP: II Encuentro Preparatorio Sudamericano para el V Congreso Mundial para los Derechos de la Infancia y Adolescencia. 2012

Universidad Señor de Sipán: VI Congreso Nacional de Derecho Civil 2010

ENRIQUE JAVIER HERNANDEZ FLORIAN

Profesional con 8 años de experiencia en áreas de marketing y ventas en empresas multinacionales y transnacionales. Con experiencia en gestión integral de productos, diseño de nuevos productos, negociación con clientes y planteamiento de estrategias comerciales. Empático, comunicativo y con facilidad para establecer relaciones interpersonales a todo nivel. Orientado a resultados en entornos exigentes, trabajo en equipo multidisciplinarios y creativo en la solución de problemas y conflictos.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

TIVIT PERU

Empresa multinacional de tecnología con sede en Brasil con más de 20 años de experiencia y presente en 10 países de LATAM. Cuenta con cuatro líneas de negocio: Digital Business, Cloud Solutions Digital Payments y Technology Platforms, orientado a un segmento B2B. La compañía ofrece soluciones personalizadas en operaciones de misión crítica, infraestructura, desarrollo e innovación empleando el uso de tecnologías emergentes. Asimismo, 08 de las 10 empresas más grandes de LATAM son sus clientes.

Ejecutivo de negocios

Julio 2020 - Actualidad

Responsable de la base instalada de clientes de Perú. A cargo de la gestión de nuevas oportunidades, desarrollo de las cuentas, renovaciones, ingresos de los servicios y satisfacción de los clientes.

- Responsable del vínculo comercial, satisfacción de servicios e ingresos.
- Búsqueda y crecimiento de los servicios de los clientes de la cartera.
- Seguimiento y control de la rentabilidad de proyectos.
- Facilitador entre el cliente, proyectos y operaciones.

VIETTEL PERU

Empresa transnacional de telecomunicaciones que pertenece al grupo Viettel con sede en Vietnam, con más de 30 años de experiencia en el mercado y presencia en 10 países. Bitel, nombre comercial en Perú, es el cuarto operador de móvil que inició operaciones comerciales en el 2014. Su portafolio está compuesto por internet dedicado FO, telefonía móvil, datos móviles y soluciones TI, orientado a un segmento B2C y B2B.

Ejecutivo de cuenta

Junio 2019 – Noviembre 2019

Responsable de la gestión comercial de la cartera asignada, incremento de ingresos, rentabilidad, ampliación de participación del mercado y fidelización del cliente.

- Diseño del plan comercial: análisis de mercado, objetivo y estrategia.
- Desarrollo de la cartera de clientes y mejora de la rentabilidad de los negocios.
- Mejorar los indicadores de cobranza (cartera morosa).
- Facilitador de proyectos especiales (ad-hoc) entre Bitel y cliente.

METRICA ANDINA

Empresa multinacional con sede en España presente en 03 países y con más de 20 años de experiencia en el mercado. Es una consultora de negocio que brinda servicios de tecnología. Su portafolio está compuesto por soluciones de desarrollo de aplicaciones, outsourcing de especialistas, calidad y service desk, orientado a un segmento B2B.

Jefe comercial

Enero 2018 – Octubre 2018

Responsable de diseñar soluciones acorde a la necesidad del mercado, maximizar los ingresos de la compañía, incrementar las operaciones y rentabilidad de la compañía.

- Responsable del desarrollo, mejora y ampliación de negocios.
- Diseño y seguimiento de proyectos: alcance, tiempo y costo.
- Planificación de estrategia comercial alineado a los objetivos de la compañía.
- Diseño de estructura de costos y rentabilidad.
- Elaboración del presupuesto anual de ventas, análisis y construcción de indicadores.

Ejecutivo comercial

Agosto 2016 – Diciembre 2017

- Responsable del desarrollo, mejora y ampliación de negocios.
- Diseño e implementación de nuevas soluciones para los clientes.
- Control de ventas, diseño de reportes e indicadores de gestión.

GREEN CLEAN SOLUTIONS

Emprendimiento. Empresa de servicios generales con 05 años de experiencia en el segmento B2B. Brinda servicios de: mantenimiento sillas de oficina, paneles divisores, alfombra de alto tránsito, limpieza fina, entre otros.

Gerente General

Diciembre 2015 – Actualmente

Responsable de la dirección y gestión comercial de la organización.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS
Maestría en Gestión Empresarial

2018 – actualidad

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
Bachiller en Administración

2013 - 2018

OTROS ESTUDIOS

SCRUMSTUDY: Scrum fundamentals certified

2017

CIBERTEC: Excel avanzado

2017

CENTRUM: Análisis de estados financieros y flujo de caja para no especialistas 2016

JULIO AUGUSTO URTEAGA MEDINA LEAL

Profesional con más de 4 años de experiencia como gastrónomo en cocina internacional. Emprendedor, trabajando actualmente en el desarrollo de proyectos independientes de restauración.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Dánica Restaurante

Marzo - abril 2018

Restaurante de comida fusión italo-peruana. Cocinero de estación; encargado de la estación de pastas, carnes y pescados, elaboración de salsas, cortado de pescado diariamente, mise en place de la partida, pedidos diarios y elaboración de platos.

Blanc by Carme Ruscalleda

Agosto - noviembre 2017

Restaurante de comida internacional, catalana y autor. Cocinero de estación (practicante); ubicado en el hotel Mandarin Oriental Barcelona. Encargado de la mise en place y elaboración de platos en la estación de fríos.

Woking Noodles Bar

Noviembre - diciembre 2015

Restaurante de comida peruana fusión asiática. Cocinero; elaboración de la mise en place, encargado de estación de platos fríos

Ave Pez Res Restaurant

Setiembre - octubre 2014

Restaurante de comida peruana fusión internacional. Jefe de estación; restaurante de cocina peruana elaboración de mise en place, preparación y emplatado del menú.

Ski Hill Grill

Diciembre – marzo 2014

Restaurante dentro del Breckenridge Ski Resort, con comida internacional. Cocinero de estación; encargado de la estación de comida mexicana, mise en place de todos los productos de la estación, servicio directo con el comensal y emplatado del menú.

Rock Fish Restaurant

Enero – marzo 2013

Encargado de preparación de los diversos platos de la elaboración de la carta del restaurante.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2018 - actualidad

Maestría en Gestión Empresarial

BASQUE CULINARY CENTER

2017

Máster de perfeccionamiento en cocina

UNIVERSIDAD LE CORDON BLEU

2011 - 2016

Bachiller en Gastronomía y arte culinario

OTROS ESTUDIOS

Británico: Inglés Avanzado

2019

Escuela de cocina Mausi Sebess: Curso corto de carne y asado argentino

2017

Centro Cultural Peruano Japonés: Curso corto de cocina china y pekinesa

2017

Curso avanzado en Microsoft Excel

2016

RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Maestro en gestión empresarial

Título de la tesis: Plan de negocios para la implementación de una tienda virtual en Lima Metropolitana con productos para la menstruación bajo la modalidad de suscripción.

Autor(es): Enrique Leo Alberto Rafael Carmona Ccarhuas
Mila Flor Lorena Carmona Ccarhuas
Enrique Javier Hernandez Florian
Julio Augusto Urteaga Medina Leal

La presente tesis tiene como objetivo principal, determinar la viabilidad económica, financiera, comercial y operativa del negocio de una tienda virtual en Lima Metropolitana con productos para la menstruación bajo la modalidad de suscripción.

Los objetivos específicos del estudio son: En primer lugar, realizar una investigación de mercado que permita identificar el mercado potencial, segmentar el mercado y definir el público objetivo, identificar el comportamiento del mismo y determinar las oportunidades o necesidades que surgen de este, asimismo, determinar la aceptación de la propuesta de valor, e identificar los productos para la menstruación que tienen mayor participación de mercado a la par que se determina aquellos que formarán parte de la oferta. En segundo lugar, realizar un análisis del entorno externo determinando los principales factores que podrían afectar el desarrollo del negocio. Un tercer objetivo es diseñar un plan estratégico para el negocio. En cuarto lugar, desarrollar un plan de marketing donde se defina la estrategia comercial y de marketing mix, seguido del plan de operaciones y logística que incluya el diseño de la infraestructura y operaciones digitales, continuando con el plan para la administración del talento humano que contenga además el diseño organizacional del negocio, para finalmente desarrollar un plan de finanzas con el objetivo de determinar la inversión, el financiamiento, la viabilidad y la rentabilidad financiera del proyecto.

Para alcanzar estos objetivos, la investigación se ha basado en fuentes primarias y secundarias. Con respecto a las fuentes secundarias, se utilizó planes de negocio del repositorio de ESAN y de otras universidades, además de libros y revistas relacionadas al tema; páginas web oficiales; informes estadísticos; secciones de diarios dedicadas al

tema y, páginas web relacionados, concluyendo que pese la crisis coyuntural causada por el covid-19, el mercado del comercio en línea se ha mantenido creciendo, y dentro de este, la industria de higiene ha encontrado un nicho atractivo favoreciendo la aceptabilidad de la idea de negocio.

Con relación a las fuentes primarias se empleó el análisis cualitativo y el análisis cuantitativo. Sobre el análisis cualitativo, se realizó únicamente un focus group, ya que debido a las medidas adoptadas por el gobierno, la concentración de personas quedó limitada lo que impidió realizar un número mayor de focus group y se tomó la decisión de realizar entrevistas a profundidad con potenciales usuarias y expertos en temas relacionados a consumo masivo, farmacéutico y retail, negocios por suscripción y comercio electrónico con el objetivo de identificar insights de potenciales usuarios y obtener retroalimentación por parte de los expertos en relación a la idea de negocio propuesta. Para el análisis cuantitativo, se aplicó una encuesta virtual a 430 personas, seleccionadas con muestreo no probabilístico a través de una campaña por la red social Facebook, que redirigía a las encuestadas a una plataforma de Google Forms, donde se aplicó los filtros correspondientes a edad y zona de residencia para finalmente acceder a la encuesta.

De los resultados de la investigación cualitativa y cuantitativa se evidencia que la menstruación se mantiene aún como un tema sensible, y que pocas herramientas se han desarrollado en los últimos años para mejorar la gestión menstrual. Existe aceptación de la idea de negocio, denotada en los altos porcentajes de intención de suscripción, además la propuesta es vista como novedosa dentro de un mercado enfocado en canales tradicionales para el comercio de productos menstruales.

Con la información obtenida y luego de la evaluación económica y financiera se afirma que el proyecto es viable, debido a que se obtuvieron los valores de VAN S/ 81,114 y TIR 38.5% en un horizonte a 05 años de evaluación del proyecto, con un tiempo de recuperación de la inversión de 3 años y 1 mes. Estas cifras son atractivas considerando que para el proyecto se estimó una inversión de S/ 81,720. En cuanto al mercado objetivo, cabe resaltar que el plan de negocio identificó 214,996 mujeres entre 18 y 34 años ubicadas en las zonas 4, 6, 7 y 8 de Lima Metropolitana según APEIM (2018), pertenecientes al NSE A y B, lo que evidencia un mercado interesante para explotar considerando el crecimiento exponencial del mercado local con las compras por Internet, así como la disponibilidad del servicio de delivery en las zonas definidas.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

La presente tesis va a desarrollar un plan de negocio para la implementación de una tienda virtual en Lima Metropolitana con productos para la menstruación bajo la modalidad de suscripción. Durante el desarrollo de esta tesis se suscitó una pandemia causada por el COVID-19, que viene causando más de 30 millones de personas contagiadas y cerca de un millón de muertes en el mundo. El Perú no es ajeno a su alcance reportándose el primer caso importado en marzo 2020, por ello se incorpora como variable dentro del análisis del entorno.

La estructura de la tesis está compuesta de la siguiente manera: en el primer capítulo se van a plantear por un lado los objetivos generales y los objetivos específicos. Por otro lado, se van a determinar los alcances, las limitaciones, la justificación y la contribución de este plan. Posteriormente, se van a identificar los conceptos estrechamente relacionados con los temas centrales de la tesis: la menstruación y el e-commerce (capítulo II), y el análisis del entorno externo (capítulo III); los conocimientos obtenidos de ambos sostienen el modelo de negocio (capítulo IV). El estudio de mercado (Capítulo V) representa la columna del plan de negocio ya que va a permitir conocer de cerca al consumidor y va a brindar la información necesaria, cualitativa y cuantitativamente, para desarrollar el plan de marketing (capítulo VI). Finalmente, se va a concluir con el desarrollo del plan operativo (capítulo VII), el diseño organizacional y gestión del talento humano (capítulo VIII) y el plan financiero (capítulo IX).

1.1. Objetivos de la tesis

1.1.1. Objetivo general

Determinar la viabilidad económica financiera, comercial y operativa del negocio de una tienda virtual en Lima Metropolitana con productos para la menstruación bajo la modalidad de suscripción.

1.1.2. Objetivos específicos

- Realizar una investigación de mercado para:
 - Identificar el mercado potencial, segmentar el mercado y definir el público objetivo.
 - Identificar el comportamiento del público objetivo y determinar las oportunidades o necesidades que surgen de este.
 - Determinar la aceptación de la propuesta de valor.

- Identificar los productos para la menstruación que tienen mayor participación de mercado y determinar aquellos que formarán parte de la oferta.
- Realizar un análisis del entorno externo determinando los principales factores que podrían afectar el desarrollo del negocio.
- Diseñar un plan estratégico para el negocio.
- Desarrollar un plan de marketing donde se incluya la estrategia comercial y de marketing mix.
- Desarrollar un plan de operaciones y logística que incluya el diseño de la infraestructura y operaciones digitales.
- Diseñar un plan para la administración del talento humano que contenga además el diseño organizacional del negocio.
- Desarrollar un plan de finanzas con el objetivo de determinar la inversión, el financiamiento, la viabilidad y la rentabilidad financiera del proyecto.

1.2. Alcances

- **Sectorial:** El sector de análisis va a ser el de cuidado e higiene personal femenino, específicamente los productos directamente relacionados a la menstruación como toallas higiénicas, tampones, copas menstruales; y, los indirectamente relacionados como infusiones, pastillas para cólicos menstruales y otros productos gratificantes.
- **Geográfico:** Se va a estudiar a la población femenina de Lima Metropolitana, ya que el enfoque inicial del modelo será aplicable a dicha ciudad. Circunscribiendo a las zonas 4, 6, 7 y 8 de Lima Metropolitana según la clasificación de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM, 2018)¹.
- **Demográfico:** Al tratarse de productos usados por mujeres durante la menstruación, el plan se va a enfocar en mujeres entre 18 y 34 años, de los NSE A y B. Se delimita ese rango de edad en función a los hallazgos de las entrevistas en profundidad y encuestas, debido a la mayor aceptación de la propuesta de valor del negocio.
- **Tecnológico:** La oferta del servicio se va a brindar a través de un software, el cual corresponde a una tienda virtual con diseño web responsive y con pasarela de

¹ Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria), Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel), zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina) y zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores).

pagos. Sobre la demanda, existe el requerimiento que las usuarias utilicen dispositivos con acceso a un navegador web y que cuenten con tarjeta de crédito o débito.

1.3. Limitaciones

- La estructura del plan de negocio está sujeto a las reglas académicas de la escuela de negocios.
- Restricción de tiempo para profundizar la investigación del plan de negocio, especialmente bajo el contexto actual de la pandemia del Covid-19.
- Al ser un negocio innovador, se cuenta con poca información en Perú, asimismo, la no existencia de negocios similares, va a limitar el análisis del negocio a nivel nacional.
- La escasa investigación y educación sobre la menstruación, y la existencia, por cierto, segmento de la sociedad, que la considera como un tema tabú.

1.4. Justificación

Motivación del grupo: Se parte de una premisa, la existencia de un activo fijo inutilizado propiedad de parte de los integrantes del grupo de tesis ubicado en la Plaza San Martín en el centro de Lima y la necesidad de rentabilizarlo. Aprovechar los conocimientos adquiridos durante la maestría con la finalidad de hallar el proyecto que cumpla con las condiciones operativas y de rentabilidad para crear valor. Así, se evaluaron diferentes sectores industriales con alternativas de negocio diferentes: su utilización como bar, discoteca sanguchería, juguería, cabaret, club nocturno o arrendarlo. Además, resulta necesario realizar un análisis respecto a la situación actual que se vive en el Perú y el mundo debido a la propagación del COVID-19, su impacto en los negocios y las acciones decretadas por el gobierno como la imposición de medidas del distanciamiento social y cuarentena, y de acuerdo con lo señalado por Karen Montjoy, coordinador de Emprendimiento e Innovación de Innova ESAN, (como se citó en Andina, 2020) explica que los hábitos de los consumidores están cambiando y se está dando mayor prioridad a las actividades digitales, por lo que “las empresas deberán adaptar sus productos y servicios a un modelo digital o semi-digital incorporando el e-commerce, que bajo las circunstancias que actualmente vivimos, se ha vuelto necesario”; por lo que, luego de las entrevistas a expertos del tema; y del análisis técnico y legal de la viabilidad de las alternativas, se decide seleccionar el proyecto de una tienda virtual en el cual se ofrezca el servicio de suscripción den

productos para la menstruación, el cual va a contar como centro de almacenamiento y operaciones el activo fijo antes mencionado. La selección de esta opción se rige por ser altamente innovadora y por encontrar modelos referentes de éxito en otros países tal es el caso de Aura Box en España, ahora Kiara Women, la cual opera bajo las mismas características que se ha planteado, como e-commerce y productos específicos para las mujeres además de promover una comunidad y productos sostenibles en un mercado que mantiene similitudes con el peruano; ya que las condiciones, patrones de comportamientos, movimientos de empoderamiento de la mujer se encuentran en una etapa propicia para el desarrollo de negocios relacionados con productos menstruales; además, el comercio electrónico y la consolidación del uso de smartphones permiten fácilmente su implementación.

El presente plan de negocio busca aprovechar una oportunidad en un mercado que crece cada día, y se toma como base la gran cantidad de clientes potenciales y el desarrollo de herramientas tecnológicas:

a. Demográfica: El gran número de mujeres que pueden ser clientes potenciales y su crecimiento cada año. De acuerdo con el censo del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2017), la población femenina de Lima censada asciende a 5,207,000, de las cuales 2,427,490 se encuentran en edad fértil, es decir están entre los 15 y 49 años. La proyección de crecimiento para el 2020 de la población femenina es de 4.7%.

b. Tecnológica: El uso cada vez más seguido de medios tecnológicos para realizar compras. De acuerdo a la mega tendencia identificada por Euromonitor International la reinención del shopping, señala que “del 2016 al 2021, las ventas a través del móvil representarán el 67% de los más \$1.1 mil millones del crecimiento mundial de las ventas por Internet en retail” (La Asociación de fabricantes y distribuidores [AECOC], s.f). Dada la coyuntura en el segundo y tercer bimestre del año 2020, según Jaime Montenegro (como se citó en Gestión Tv, 2020), líder del área de TI & e-commerce de la Cámara de Comercio de Lima, el e-commerce tiene un gran impulso y sus ventas van a seguir al alza, especialmente las categorías de primera necesidad como es la de farmacia y aseo personal. Asimismo, las ventas online van a crecer un 50% en todas sus categorías, con picos de venta de un 100% en categorías de primera necesidad; siendo un 30% del total de compradores online, nuevos compradores.

c. Social: Se busca contribuir con la salud e higiene íntima de las mujeres y prevención de enfermedades. Se propone emprender proyectos sociales y apoyar a comunidades que no tengan los recursos necesarios para poder acceder a productos menstruales y así mejorar su experiencia menstrual.

d. La poca información que se tiene actualmente de temas relacionados con la menstruación, manteniéndose como un tema tabú o por lo menos como un tema delicado de hablar, provocando que el ciclo menstrual sea motivo de vergüenza y tenga que ser ocultado por las mujeres. Con este plan de negocio se busca superar tal situación, intentado normalizar la menstruación de manera que sea considerada como un periodo que lejos de ser blanco de estereotipos de cambios fisiológicos y emocionales negativos, sea un periodo en que la mujer tenga plena libertad de compartir sus sensaciones sin obstáculos ni vea reducida su capacidad ni productividad por dicho tema.

1.5. Contribución

Esta tesis va a contribuir a mejorar la “experiencia menstrual”, el servicio ofrecido por la tienda virtual va a facilitar la planificación de compra, brindar comodidad y rapidez en la entrega de los productos para la menstruación seleccionados. La contribución está dirigida al ahorro de tiempo y esfuerzo en la compra, ya que diversos productos relacionados a la menstruación usualmente encontrados en diferentes establecimientos, van a poder ser adquiridos a través de esta tienda virtual y ser enviados al lugar y en el horario establecido por los clientes.

Así mismo, este trabajo busca generar un aporte académico al realizar un estudio de mercado y analizar la oferta y demanda de servicios de suscripción relacionados a productos de consumo y específicamente del mercado de productos relacionados a la menstruación, lo cual podrá ser utilizada como fuente de información para futuras investigaciones.

CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL

En el presente capítulo se van a desarrollar conceptos que van a ser utilizados a lo largo del plan de negocio, necesarios para una comprensión cabal del tópico tratado. El marco conceptual está dividido en dos partes; en la primera se van a tratar conceptos relacionados al e-commerce, y en la segunda parte se explican aquellos relacionados con la menstruación que resultan de particular importancia para comprender a los clientes y, posteriormente, el contexto en el que se desarrolla el plan de negocio.

2.1. Marco conceptual del e-commerce

Dentro del contexto de las tecnologías de información y comunicación (TIC), el Internet se ha convertido en la puerta de entrada para muchas empresas al comercio global. Su crecimiento en uso ha sido exponencial desde el año 1999, y dicha situación no puede escapar a las empresas peruanas. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 1999) reconoce las características propias de este tipo de comercio: “facilidad y velocidad en la comunicación entre empresarios y consumidores respecto a la venta de bienes o servicios, así como para realizar operaciones transfronterizas”. De esta manera, actualmente todos los actores del comercio se encuentran conectados, por ello la comprensión cabal del comercio electrónico, sus tipos, ventajas y desventajas, así como las nuevas tendencias y desafíos resultan de gran importancia al desarrollar negocios y estrategias.

2.1.1. Definición de e-commerce

La OCDE (2011) en su “Guide to Measuring the Information Society” define el comercio electrónico como “la venta o compra de bienes o servicios, realizada a través de redes informáticas mediante métodos diseñados específicamente para recibir o realizar pedidos”. Agrega que “una transacción de comercio electrónico puede ser entre empresas, hogares, individuos, gobiernos y otras organizaciones públicas o privadas”. Incluyendo “pedidos realizados a través de la web, extranet o intercambio electrónico de datos”. Y excluyendo “pedidos realizados por llamadas telefónicas, fax o correo electrónico escrito manualmente” (traducción propia).

2.1.2. Beneficios del e-commerce

Liberos, Somalo, Gil, Garcia y Merino (2011) sostienen que el comercio electrónico trae beneficios tanto para los consumidores como para las empresas. Desde el punto de vista del consumidor los beneficios son: la conveniencia; la facilidad de

acceso a información; la adaptación del contenido multimedia; y la apertura de nichos de mercados con nuevos productos y servicios. Los beneficios para las empresas se resumen en: la reducción de costes, la facilidad de creación de relaciones con los consumidores; la capacidad de respuestas que tienen las empresas ante las necesidades del mercado; y la posibilidad de competir a nivel global.

2.1.3. Tipos de e-commerce

El gran crecimiento de las TIC es el detonante para que las empresas cambien la manera de organizarse y hacer negocios (Malca, 2001). Según cómo interaccionan y las relaciones de los actores implicados en el comercio, existen diversos tipos de comercio electrónico: business to consumer, business to business, consumer to consumer, consumer to business, o incluso modelos en donde interviene el gobierno (government to consumer).

2.1.4. Tienda virtual

De manera general una tienda virtual se refiere al uso de espacios webs conectados a Internet para realizar transacciones comerciales de bienes o servicios. El proceso completo de compra-venta (elección, pago y entrega) puede ser realizado a través de la web o simplemente puede realizarse de manera indirecta, donde el pedido se realiza vía web pero la entrega y/o pago se efectúan fuera de la red. Una tienda virtual debe contar en su estructura con una página web principal que es la entrada a la tienda; un catálogo de productos, donde se ofrecen opciones de productos a clientes y la posibilidad de cargarlos en alguna canasta de compra; y una zona de compra, la que formaliza la compra y establece cómo se efectuará el pago, debe contener información legal, información de facturación y envío, confirmación e incluso algún sistema de pasarela de pagos donde el consumidor pueda ingresar el número de tarjeta y autorizar el pago (Malca, 2001).

2.1.5. Página web

Término creado por la Organización Europea para la Investigación Nuclear (CERN), nació en 1989 con la finalidad de mejorar el intercambio de información dentro de Internet. Se define como un documento electrónico que contiene información y pertenece a la “world wide web” o simplemente web. Cada página está referenciada

a un URL (Uniform Resource Locator) que funciona como la dirección única para cada una de ellas (Hobbs, 1999).

2.1.5.1. Página web responsive

Un sitio web creado bajo esta modalidad es un sitio al cual tanto su parte gráfica como funcional del diseño, se adaptan al tipo de pantalla y sistema operativo desde donde se está visualizando. Se encuentra también como diseño web reactivo o adaptable (Aubry, 2014).

2.1.6. Modelo de negocio por suscripción

Un negocio de suscripción de productos se refiere a un tipo de negocio donde los consumidores pagan una tarifa de suscripción semanal, mensual, o según los planes que se ofrezca para acceder a productos según sus gustos o preferencias (Hayes, 2014). Laudon y Guercio (2017) lo definen como el acceso al contenido o servicio que ofrecen las empresas a usuarios a cambio del cobro de una tarifa de suscripción. Se trata de negocios con cuotas de suscripción a revistas, periódicos u otros negocios de información y servicio (Rayport y Jaworski, 2001).

Randall, Lewis y Davis (2016) sostienen que los modelos de suscripción no son algún tipo de negocio originados en la reciente época, sino que es un retorno a un tipo de comercio antiguo. Los consumidores no siempre han comprado en grandes centros comerciales u otros lugares que concentran gran variedad de productos, ya que antes de la existencia de estos, muchas personas recibían productos de primera necesidad (huevos, carne o leche) a través de delivery por proveedores especializados. Lo que sucede hoy en día es que gracias al robustecimiento de la infraestructura del sistema de pago electrónico, acompañado de sistemas de delivery muy baratos y rápidos; los consumidores tienen la opción de disfrutar una experiencia de compra directa pero de manera actualizada para una era moderna a través de servicios de suscripción por Internet.

2.2. Marco conceptual de la menstruación

2.2.1. Menstruación

La menstruación es conocida coloquialmente como “regla” o “periodo” y es producto del desarrollo y crecimiento de la mujer respondiendo a cambios fisiológicos. La Real Academia Española (RAE, s.f, definición 1) define menstruar como la “acción de evacuar el menstuo”, esto último es la “sangre procedente de la matriz que todos los

meses evacúan naturalmente las mujeres” (Real Academia Española, [RAE], s.f., definición 4). Durante la menstruación se produce un proceso de desprendimiento y liberación del tejido que forma el endometrio (Gleiser, Melchiorre, Perlmutter y Rosenzvit, 2014). Botella y Clavero (1993) en su Tratado de ginecología y desde un punto de vista estrictamente científico define la menstruación como la “descamación periódica de un endometrio secretor” (p. 85).

La primera menstruación es llamada menarquia y constituye el comienzo de la vida fértil de la mujer y se extiende hasta que la menstruación se retira con la llegada de la menopausia.

2.2.2. Ciclo menstrual

Cuando se habla de ciclo menstrual, se refiere a un proceso cíclico “mensual” de naturaleza hormonal por el que pasa el cuerpo de la mujer en preparación para un posible embarazo. En promedio el ciclo menstrual dura 28 días, donde el primer día es designado como el día en que empieza el flujo menstrual y forma parte de la vida de la mujer por aproximadamente 35 a 40 años. Se debe considerar que los ciclos menstruales varían normalmente en unos días, es así que el 90% de mujeres tiene ciclos de entre 23 y 35 días (la mayoría de dichas variaciones se deben a variaciones de duración de la fase proliferativa del ciclo) (Moore y Persaud, 2008). El ciclo menstrual acompaña la vida de la mujer desde la pubertad hasta que se produce la menopausia, su interrupción se da por el embarazo, lactancia o por patologías.

2.2.3. Ciclo ovárico y ciclo endometrial

Durante el ciclo menstrual se producen cambios tanto en el ovario como en el útero, por lo que la literatura científica ha diferenciado el ciclo ovárico del ciclo endometrial. Sin embargo, se debe anotar que cuando comúnmente se habla de ciclo menstrual, se hace referencia directa al ciclo endometrial. El ciclo ovárico guarda relación con “la maduración y liberación del ovocito maduro de los ovarios” (Guyton y Hall, 2006), y está dividido en tres fases: folicular, ovulación y fase lútea. Por otro lado, el ciclo endometrial comprende cuatro fases: fase menstrual, proliferativa, secretora y fase isquémica. Esta última se produce cuando no se da la fecundación, se rompen las paredes del endometrio y se forman pequeñas lagunas de sangre produciendo una hemorragia. La mujer pierde entre 20 ml a 80 ml de sangre (Zanin, Paez, Correa y

Bortoli, 2012). Guyton y Hall (2006) afirman que durante una menstruación normal se pierde aproximadamente 34 ml de sangre y 35 ml de líquido seroso.

2.2.4. Síndrome Premenstrual (SPM)

El síndrome premenstrual se refiere al conjunto de síntomas físicos y emocionales que se presentan aislada o conjuntamente en la mujer y que están relacionados principalmente con etapas perimenstruales (Zanin, Paez, Correa y Bortoli, 2012), es decir que aparecen en la fase lútea del ciclo menstrual y se suelen desaparecer al inicio o durante el sangrado menstrual (Payne, 2003). El Colegio Americano de Obstetras y Ginecólogos (2010) agrega que si bien es cierto muchas mujeres perciben diversos cambios tanto físicos como anímicos días antes de la menstruación, solo cuando ellos llegan a afectar de la vida normal de las mujeres se denomina síndrome premenstrual, además sostiene que puede afectar al menos al 85% de mujeres que menstrúan. Yonkers (2008) indica que si bien la mayoría de mujeres en edad fértil padece de por lo menos un síntoma emocional o físico en la fase premenstrual diversos estudios “sugieren que un 5-8% tienen síntomas más graves, que además se asocian con angustia o deterioro funcional” (p. 26.).

El Colegio Americano de Obstetras y Ginecólogos enumera algunos de los síntomas más comunes:

Tabla 2.1. Síntomas más comunes

Síntomas emocionales	Síntomas fisiológicos
Depresión	Cambios en sed y apetito
Arrebatos de ira	Sensibilidad en los senos
Irritabilidad	Hinchazón estomacal
Episodios de llanto	Aumento de peso
Ansiedad	Dolor de cabeza
Confusión	Hinchazón en manos o pies
Distanciamiento social	Dolores generalizados
Falta de concentración	Agotamiento
Insomnio	Problemas en la piel
Mayor número de siestas	Síntomas gastrointestinales
Cambios en deseo sexual	Dolor abdominal

Fuente: Colegio Americano de Obstetras y Ginecólogos, 2010.

2.2.5. Productos para la higiene femenina durante la menstruación

2.2.5.1. Toallas higiénicas

Según la Organización de Consumidores y Usuarios de Chile (Odecu, 2013), las toallas higiénicas son definidas como “apósitos o almohadillas de algodón, elaborados con distintas capas de distintos materiales como el propio algodón, un gel que solidifica el flujo y coberturas de algodón y/o plástico, que tienen la finalidad de absorber el

flujo/fluido menstrual”. Existen en el mercado las toallas higiénicas desechables (que son las de comercio masivo), y que de acuerdo a la oferta actual difieren en tamaño, textura, espesor, capacidad absorción y control de humedad; y, las reutilizables (lavables) (Suárez, 2011).

2.2.5.2. Copas Menstruales

Las copas menstruales son productos reutilizables, utilizados durante la menstruación para la recolección del flujo de sangre menstrual más no para la absorción, hechas a base de silicona, las cuales se introducen dentro de la vagina, adaptándose a los músculos vaginales. (Ingar Huamán, 2016).

2.2.5.3. Tampones menstruales

Son productos menstruales de forma cilíndrica que se introducen en la vagina para absorber el flujo de sangre antes que este salga del cuerpo de la mujer, reteniendo los fluidos de sangre hasta que este producto sea retirado de la cavidad vaginal; está hecho de una combinación de algodón y rayón viscosa, hecha a partir de celulosa, que es lo que permite la alta absorción. Las presentaciones que se venden en el mercado son, las que tienen un aplicador y las digitales, estas últimas son puestas con los dedos (Ingar Huaman, 2016).

2.3. Conclusiones

Este capítulo define términos que son utilizados a lo largo de todo el plan de negocio:

- Relacionados con el comercio electrónico, página web, página web responsive, tienda virtual; tipos de e-commerce y modelo de negocio por suscripción.
- Relacionados con la industria de productos de higiene femenina y la menstruación en sí como toallas higiénicas, tampones menstruales, copas menstruales, ciclo ovárico y endometrial y síndrome Premenstrual (SPM).

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL ENTORNO

En el presente capítulo se va a realizar el análisis del entorno con el objetivo de identificar todas aquellas variables que de alguna manera puedan afectar el desenvolvimiento de la empresa, sea de manera negativa considerando las amenazas o positiva al resultar oportunidades. Se va a utilizar la herramienta “Análisis PESTEL” y el análisis de la industria a través del enfoque desarrollado por Michael Porter. Con la información obtenida se elaborará la matriz de evaluación de factores externos (matriz EFE), y se va a concluir el capítulo con un benchmarking de las principales empresas a nivel internacional y nacional que han desarrollado este modelo de negocio.

3.1. Análisis del entorno externo

3.1.1. Análisis PESTEL

3.1.1.1. Factor Político

El entorno político se ha visto gravemente afectado en estos últimos años, el Poder Ejecutivo y el Legislativo mantienen un conflicto sostenido, que ha llevado incluso a varios pedidos de confianza por parte del presidente de la República al Congreso ocasionando que el panorama político se vea polarizado la mayoría de las veces. Suman a la inestabilidad, la detención de figuras políticas, por lo que la corrupción es un tema que se mantiene latente según el Índice de Percepción de Corrupción del 2019, Perú se encuentra con un puntaje de 36/100 (donde 0 es altamente corrupto) (Transparency International, 2020).

Se debe resaltar el efecto que tiene la crisis sanitaria causada por el Covid-19, la cual ha obligado al gobierno a alistar un plan económico sin precedentes para mitigar su impacto, desarrollando programas de hasta el 12% del PBI, lo que equivale a S/ 90,000 millones (García, 2020). Esta crisis robustece la aprobación del gobierno actual, según sondeos de Ipsos, la popularidad del presidente Vizcarra alcanzó un 87% en marzo y el desempeño del gobierno obtuvo un 79% de aprobación (Radio Programas del Perú [RPP], 2020); sin embargo, subsiste un recelo sobre las proyecciones y expectativas respecto a las medidas que pueda tomar el gobierno en los próximos meses dentro de los planes de activación de la economía (Rizo, 2020).

Otra variable a considerar y que representa un impacto latente en la demografía de la capital peruana es la crisis humanitaria y económica que se vive en Venezuela, la que ha ocasionado la mayor movilización vivida en la región. Según la Agencia de la ONU

para los refugiados en el 2019, Perú cuenta con 870,000 migrantes a noviembre de 2019, en su mayoría jóvenes (42% tiene entre 18 y 29 años) que vienen de áreas urbanas (Granados, 2019).

Por otro lado, es válido mencionar la posición de Perú según informes internacionales haciendo la salvedad que todos estos han sido realizados en el 2019. Según el Informe de Competitividad Global del año 2019, Perú ha perdido 2 posiciones respecto al año anterior y se ubica ahora en la posición 65, pese a ello mantiene el cuarto lugar en Sudamérica, ubicándonos detrás de Chile, Uruguay y Colombia. El informe destaca que entre las principales fortalezas del país destaca: “transparencia presupuestaria, inflación, dinámica de la deuda, esperanza de vida, tasa arancelaria, flexibilidad de determinación de salarios, movilidad laboral interna, brecha crediticia, entre otros”, y al otro extremo sostiene que “las principales debilidades están en los pilares: Instituciones, Infraestructura, Adopción de TIC, Educación y Habilidades, Mercado de Trabajo, Dinamismo de los Negocios y Capacidad de Innovación” (Centro de desarrollo industrial, 2019).

3.1.1.2. Factor Económico

En el escenario anterior al Covid 19, el Banco Central de Reserva del Perú (2019) proyecta para el 2019 el crecimiento del PBI mundial en 3%, siendo esta la menor tasa desde la crisis financiera del 2008; sin embargo, proyecta una recuperación para el 2020 y 2021, de 3,2% y 3,4%. A la par, el Banco Mundial proyecta que en el 2020 la economía mundial va a crecer al 2,5% (Banco Mundial, 2020).

En cuanto a Perú, el PBI crece al 2,2% en el periodo de enero a octubre de 2019, tasa inferior al mismo periodo del 2018 (3,8%). Esta baja tasa de crecimiento del 2019 se debe a las menores exportaciones mineras y pesqueras principalmente, por “la caída de la inversión pública y la desaceleración del consumo privado”. Asimismo, para los años 2020 y 2021 se proyecta un crecimiento de 3,8% para cada año, basado “en la recuperación de las exportaciones”, además del impulso de la inversión pública, todo ello dentro de un escenario donde las condiciones externas son consideradas más favorables (Banco Central de Reserva del Perú, 2019).

Pese a lo anterior, las proyecciones realizadas por diferentes organizaciones para el 2020 han sufrido cambios significativos debido a la pandemia. Todos los escenarios son inciertos, pues el *shock* que sufre la actividad económica al verse interrumpida para combatir el Covid-19, va a ocasionar definitivamente una decisión difícil de pronosticar

(Banco Mundial, 2020). Al mes de abril, el Banco Mundial sostiene que la proyección de crecimiento para el Perú en el 2020 sería de -4.7% del PBI manifestando una recesión en la economía peruana con probabilidad temporal de *shock*, pues para el 2021 prevé un crecimiento en 6.6% del PBI (Banco Mundial, 2020). El impacto que esta situación está generando a las empresas es desconocido, sin embargo, el informe del BM para América Latina y el Caribe hace hincapié en la importancia de proteger empleos y empresas, al punto de señalar que los gobiernos tengan que asumir participaciones en empresas estratégicas con el fin de protegerlos.

Tabla 3.1. Principales indicadores macroeconómicos del Perú

	2017	2018	2019e	2020p	2021p	2022p
Crecimiento del PIB real a precios de mercado constantes	2,5	4,0	2,2	-4,7	6,6	3,5
Inflación (precios al consumidor)	2,8	1,3	2,1	2,8	2,3	2,3
Balanza por cuenta corriente (en porcentaje del PIB)	-1,3	-1,7	-1,5	-0,9	-2,0	-2,3
Balanza fiscal (en porcentaje del PIB)	-3,0	-2,3	-1,6	-5,0	-3,0	-2,5
Deuda (en porcentaje del PIB)	25,8	26,6	26,8	32,3	32,7	33,3
Tasa de pobreza internacional (1,9 USD, PPA de 2011) ^{a,b}	3,4	2,6	2,5	3,2	2,4	2,1

Fuente: Banco Mundial, Práctica Mundial de Macroeconomía, Comercio e Inversión, y Práctica Mundial de Pobreza y Equidad.
 Nota: e=estimado, p=proyectado.
 (a) Estimaciones basadas en armonización SEDLAC, usando 2017 ENAHO. Datos reales: 2017. Estimación: 2018. Proyecciones desde 2019 hasta 2021.
 (b) Proyección calculando distribución neutra (2017) con traspaso a precios=1 basada en PIB per cápita en unidad monetaria local constante.

Fuente: Banco Mundial, 2020.

3.1.1.3. Factor Sociocultural

A. La población

La proyección de la población de Lima Metropolitana para el 2019 es de 10,580,900 habitantes, de los cuales 5,247,400 (49.6%) son hombres y 5,333,500 (50.4%) son mujeres (Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública, [CPI], 2019). La población femenina de acuerdo a su edad fértil, considerando el rango de edades de 15 a 49 años para el departamento de Lima según el censo del 2017, es de 2,660,667 mujeres (INEI, 2017).

Con esta información, se observa que la población femenina representa un poco más de la mitad en Lima Metropolitana. Con ello, se puede determinar que existe un gran número de mujeres que está en edad fértil (entre 15 y 49 años de edad), es decir, se encuentran en una etapa en la que menstrúan, y por lo cual utilizan productos para la menstruación, como toallas higiénicas, tampones, copa menstrual u otros, representando un amplio mercado potencial.

B. Nuevos hábitos de consumo

De acuerdo al contexto en el que se desarrolla la presente tesis, los procesos de decisión se modifican, así como el comportamiento y los hábitos de consumo de las personas.

Así lo demuestra el estudio realizado por Arellano (como se citó en Ochoa, 2020), “Impacto en el consumo debido a la cuarentena por el covid-19”, señalando que durante el estado de emergencia algunas marcas no han estado presentes en los canales de venta, lo que lleva a que el consumidor pruebe nuevas marcas, lo cual denota una preferencia por las nuevas marcas probadas. En el caso de productos de la categoría cuidados del hogar, el 47% aún prefiere su marca habitual, pero un 27% manifiesta que ahora opta por usar la marca nueva o por ambas y en la categoría de cuidado personal, el 23% prefiere la nueva marca o ambas. La mayor parte de cambios de marca, durante el estado de emergencia, se dan en alimentos (71%), en cuidado personal (54%) y en cuidado del hogar (42%).

Por su parte, Nielsen (2020) identifica los comportamientos del consumidor a medida que evoluciona el brote de coronavirus, subrayando 6 niveles, los cuales dan señales tempranas de patrones de gasto y que éstos se reflejan en múltiples mercados. En el primer nivel, se han dado compras de productos vinculados a la salud; en el segundo nivel, ya se realizan compras reactivas, es decir, productos que ayuden a contener el virus; en el tercero, empiezan las compras para el abastecimiento de la despensa; en el cuarto estadio, se hacen compras para preparar la vida en confinamiento; el quinto nivel, en el que se encuentran distintos países, incluido el Perú, se da la vida restringida; y el sexto nivel, en el que se regresa a la normalidad, pero teniendo mayores cuidados de la salud (Nielsen, 2020). Asimismo, existen tres aceleradores críticos que se cruzan con estos 6 niveles del comportamiento del consumidor. El primero es el énfasis en la eficiencia y calidad, donde los consumidores buscan que los productos sean libres de riesgos y de alta calidad. El segundo es la exigencia de la transparencia sobre los orígenes locales, ya que a raíz del covid-19, hay signos de que los consumidores puedan alejarse de productos que han viajado largas distancias y han estado en múltiples puntos de contacto humano (Nielsen, 2020). Y, el último, se refiere a que el consumidor “busca más activamente soluciones tecnológicas que ayuden en las tareas cotidianas” (Nielsen, 2020).

C. Tratamiento cultural de la menstruación

En este punto, se aborda el tratamiento cultural de la menstruación desde un aspecto general, y en relación a lo que ocurre en otros países, debido a que en Perú no se hallaron fuentes suficientes respecto a este tema.

El Banco Mundial sostiene que en la actualidad cerca de 300 millones de mujeres están menstruando (Flores, 2019). Y que la higiene menstrual, tópico que hasta hace muy poco se consideraba un tema de higiene íntima, ya no lo es más; debido a que “las mujeres no están sucias cuando menstrúan”, por ello muchas expertas prefieren llamarlo “gestión menstrual”. Jennifer Sara, directora sénior de la Práctica Global de Agua del Banco Mundial menciona que: "Invertir en una buena gestión de la higiene menstrual para permitir que las mujeres y las niñas alcancen su máximo potencial es una medida crítica para construir el capital humano de una nación a lo largo del tiempo" (Flores, 2019).

C.1 Derecho a la higiene menstrual

En países en desarrollo como el Perú (Organización Mundial del Comercio [OMC], s.f.), el desconocimiento y estigmatización es aún amplia, y dicho tamaño se agiganta en zonas rurales. Meneses (2019) remarca que “la falta de capacidad para manejar adecuadamente el período es también un problema generalizado. Para muchas mujeres alrededor del mundo acceder a las toallas higiénicas es muy difícil”. En ese sentido, expertos en derechos humanos de la ONU, sostienen que incluso hoy en diversos países existen normas socioculturales que estigmatizan la menstruación y mantienen una mentalidad discriminatoria generando estereotipos que causan la exclusión de las mujeres, además que persisten problemas de falta de disponibilidad de productos menstruales; y piden a la comunidad internacional en cooperación con la ONU, sector educativo y empresarial romper cualquier tabú relacionado acabando con la desinformación (Oficina del Alto Comisionado para la ONU, 2019). Es por ello que el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF, 2017) lista una serie de derechos y acciones a cumplir, entre ellos mencionan el derecho “a recibir información oportuna y veraz sobre la menstruación, y contar con infraestructuras amigables para manejar la menstruación con seguridad, privacidad y dignidad, sin sufrir ninguna discriminación” (UNICEF, 2017), y agrega entre las acciones para cumplir este derecho se encuentran “el hablar de la menstruación en espacios seguros (...), romper el estigma en familias, comunidades y escuelas, permitiendo superar los tabúes y prejuicios,

asegurar el acceso a (...) insumos y materiales de higiene, o mejorar las prácticas pedagógicas sobre (...) higiene menstrual” (UNICEF, 2017).

C.2 Menstruación y productividad

En el 2017, se realiza un estudio sobre la pérdida de productividad debido a síntomas relacionados con la menstruación, midiendo el absentismo (tiempo fuera del trabajo o escuela) y el presentismo (pérdida de productividad mientras está presente en el trabajo o la escuela) (Schoep, Adang, Mass, De Bie, Aarts y Nieboer, 2019). Dicho estudio se hace a 32,748 mujeres de entre 15 a 45 años en los Países Bajos a través de una encuesta transversal. Los resultados arrojan que:

- El absentismo medio relacionado con la menstruación es de 1.3 días por año.
- El 80.7% de las mujeres encuestadas informan presentismo y disminuyen su productividad en una media de 23.2 días por año.
- Dicho presentismo ha causado una pérdida total de productividad de 8.9 días por año.

El estudio concluye que el impacto de los síntomas relacionados a la menstruación en la productividad laboral y escolar eran considerables y que el presentismo contribuye significativamente más a la pérdida de productividad que el absentismo (Schoep, Adang, Mass, De Bie, Aarts y Nieboer, 2019).

C.3 Actitudes acerca de la menstruación

Las prácticas y creencias en torno a la menstruación son distintas en cada mujer y cultura. Factores como la duración de la menstruación, cambios emocionales, sangrado, varían; la etnia, pensamiento religioso, edad, nivel socioeconómico, y nacionalidad juegan un papel importante al momento de tener acceso a la información y a productos relacionados al ciclo menstrual. Tabúes, prácticas religiosas, educación o falta de recursos económicos vienen ocasionado que muchas mujeres no puedan acceder a dichos productos (Felitti, 2016). Movimientos feministas se alinean bajo la frase “mi cuerpo es mío”, convirtiendo a la menstruación en un tema social y político, superando al biológico (Felitti, 2016). El sector empresarial no es ajeno a dicha problemática; así, en el 2017, Procter and Gamble lanza su campaña “Keeping girls in school” en más de 180 países, con la cual cada año “Always” dona a más de 20,000 niñas en Sudáfrica, Kenia y Nigeria toallas higiénicas, así como educación y capacitación sobre la menstruación. Otras empresas también están comprometidas con la salud menstrual.

Ruby Cup (Dinamarca), entra al mercado con su campaña “Buy one, Give one”, donando una copa menstrual a niñas sin acceso a dichos productos por cada copa que vende. Y proyectos como Makapads en Uganda que fabrica toallas higiénicas apostando a insumos locales se hacen más frecuentes.

Actualmente además de la tradicional toalla higiénica existen otros productos como los tampones, copas menstruales e incluso se está volviendo a las toallas de tela, además el consumo de los fármacos e infusiones naturales para disminuir molestias y dolores es común (Felitti, 2016). Por lo tanto, se viene cuestionando la manera como se vive la menstruación procurando que las mujeres la vean como algo positivo, que vivan con mayor conexión y conciencia de su cuerpo, no solo durante los días que experimentan sangrado sino durante el ciclo menstrual completo.

3.1.1.4. Factor Tecnológico

A. Acceso a la tecnología

A.1 Acceso de los hogares de Perú a la Tecnología de Información y Comunicación

De acuerdo al INEI (2019), en el trimestre de abril-mayo-junio de 2019, el 93.8% de hogares peruanos tenían al menos una TIC², y en Lima Metropolitana, de cada 100 hogares en 98 existe al menos una persona cuenta con telefonía móvil. En relación al uso de Internet, el 79% de la población de 6 años de edad a más de Lima Metropolitana tiene acceso a ella; y del total de la población, el Internet es mayormente utilizado por hombres (61.5%) que mujeres (56%). Asimismo, la población de 12 a 40 años, son los mayores usuarios de Internet, tal como lo señala la siguiente tabla:

Tabla 3.2. Población según grupo de edad que hace uso de Internet

Grupos de edad	Abr-May-Jun- 2019
12 a 18 años	75.8%
19 a 24 años	85.3%
25 a 40 años	73.2%

Fuente: INEI, 2019. Elaboración: Autores de la tesis.

A.2 Uso de Smartphones

De acuerdo al estudio de Ipsos (2018) sobre “Hábitos, usos y actitudes hacia la telefonía móvil 2018”, concluye que existen 16 millones de usuarios de celulares en el

² Tecnología de la Información y Comunicación (TIC).

Perú urbano, de 12 a 70 años de edad. Asimismo, para el 2019, el 84% (16,652,000 personas) de la población de la zona urbana tiene un smartphone, su uso en los NSE AB es de 97%; en el C, 90%; en el D, 76%; y, E, 61%; y de acuerdo a los grupos de edades que mayor utilizan estos celulares, son entre el rango de 12 a 17 (95%); 18 a 24 años (87%); 25 a 39 años (89%), 40 a 54 años (81%); 55 a 70 años (64%) (Mendoza, 2019). De acuerdo a un informe de Smartme Analytics, debido al COVID-19, el aumento del uso del smartphone asciende en aproximadamente una hora al día por persona. Este aumento es causado por dos factores: la necesidad de comunicación y el entretenimiento (RPP, 2020).

B. El comercio electrónico en el Perú

Con el avance de la tecnología, los peruanos optan por adquirir bienes y servicios por canales digitales. El comercio electrónico en el Perú se viene consolidando, y según la Cámara Peruana de Comercio Electrónico señala que en el 2018 el 5.75% del PBI nacional aportado es por este tipo de mercado lo cual equivale a un volumen de ventas aproximadamente de 11,500 millones de soles (Follegati, 2019). Además, para el año 2018, CAPECE, señala que el 80% del comercio electrónico está concentrado en Lima (Gestión, 2019).

La coyuntura del año 2020 acelera el crecimiento del comercio electrónico en cifras que no se proveían en el año anterior. Durante los primeros 7 días de la inmovilización social, el comercio electrónico viene moviendo más de 10 millones de soles (Verona, 2020). Asimismo, la Cámara de Comercio de Lima (CCL) estima un aumento de las ventas en línea en el mes de abril del 50% en todas las categorías, y un 100%, para productos de primera necesidad (Gestión, 2020).

B.1 Comprador online

El público peruano que realiza compras por Internet está en el rango de edades entre 18 y 24 años (22.8%); entre 25 y 34 años, que representan el 43.6%; y, los de 35 a 44 años (20.6%) (Perú Retail, 2019).

Jaime Montenegro, gerente de comercio electrónico de la Cámara de Comercio de Lima, (como se citó en Trujillo, 2019) señala que el comercio electrónico en el Perú está en pleno desarrollo, y quienes realizan mayores compras fueron las peruanas (54,40%) en comparación a los peruanos (45,60%). Asimismo, para realizar las

compras, el dispositivo móvil más usado son las computadoras (60%), le siguen los smartphones (30%) y tablets (10%).

Lo que el consumidor electrónico valora en primer lugar son los descuentos en línea (79,8%), en segundo lugar, son las promociones que se ofertan en campañas (60,7%); así como los envíos gratuitos (48,1%); y, por último, asesoría en tiempo real (10,5%). Asimismo, para que los compradores determinen que una tienda en línea sea confiable estas deben contar con certificado de seguridad (35,5%); confirmación de pago (30,6%); y, la información completa del producto (16,5%). Otro de los aspectos importantes para la mayoría de consumidores online (73,3%) es que el comercio electrónico cuente con una tienda física para poder hacer un reclamo en caso de que surja algún problema con el producto (Trujillo, 2019).

C. Mercado de negocios por suscripción

Una gran variedad de servicios de suscripción han surgido en la última década, vendiendo herramientas de pescadores (Lucky Tackle Box) o flores (H.Bloom), navajas de afeitar para hombres (Dollar Shave Club), bocadillos entregados semanalmente (Graze), incluso productos de belleza (Birchbox). Este último fue creado en 2010 y es considerado un pionero en la industria de negocios por suscripción, ha conseguido a más de un millón de suscriptores, y la compañía fue valorada en \$485 millones en 2014 (Griffith, 2014).

De acuerdo con la investigación en el mercado estadounidense de la consultora McKinsey & Company (Chen, Fenyo, Yang y Zhang, 2018), señala que existe un notorio cambio en el modelo de suscripciones, lo que antes se refería a servicios de transmisión de datos como Netflix ahora ha incorporado también bienes de consumo, y que el mercado del comercio electrónico por suscripción ha crecido más del 100% anual durante los últimos cinco años apuntando a un consumidor que tiene entre 25 y 44 años de edad. Señala además que existen tres perfiles de negocios de suscripción: uno relacionado al reabastecimiento (permite automatizar compras de artículos básicos), otro de acceso (donde los consumidores pagan por obtener precios más bajos) y el último relacionado con la curaduría (buscan sorprender al consumidor con un servicio personalizado y entregando una experiencia completa). Este último es el más popular y cuentan con el 55% del total de suscripciones, en el cual el motivador más importante de inicio de suscripción es “probar algo nuevo” y “recomendación de alguien”.

3.1.1.5. Factor Ecológico

El impacto en el medio ambiente por desperdicios de plástico proveniente de toallas higiénicas y tampones es difícil de calcular, ya que en algunos países son catalogados como desperdicios médicos y no necesitan ser rastreados, sin embargo, las estimaciones en Estados Unidos señalan que, en el 2018, se compraron 5.8 mil millones de tampones, y que una mujer durante su edad fértil (aproximadamente 40 años) usa entre 5 mil y 15 mil toallas higiénicas y tampones (Borunda, 2019).

Los tampones vienen envueltos en plásticos, con aplicadores de plástico, con hilos de plástico (poliéster o polipropileno) colgando, y algunos contienen una capa delgada de plástico en la parte absorbente; y, las toallas higiénicas contienen más plástico, la base que es a prueba de fugas y los materiales sintéticos que absorben el líquido (Borunda, 2019), en algunos casos, la composición de estos últimos llega a ser del 90% de plástico (Cooper, 2018). De acuerdo a la institución Gestores de Residuos (2015), los empaques de las toallas higiénicas no informan sobre las sustancias y materias primas que se utilizan para fabricarlos; algunos solo señalan que es hecho a partir de “celulosa, polietileno (uno de los plásticos más comunes), papel siliconado, algodón, poliéster, polipropileno (tela plástica no tejida), pulpa de papel blanqueada y aromatizantes”, además estos contienen sustancias tóxicas como dioxina, poliacrilato, rayón y asbesto (Gestores de Residuos, 2015).

Las nuevas versiones en plástico de tampones y toallas, por una parte, mejoran la experiencia de las mujeres durante la menstruación, pero por otra genera gran cantidad de desperdicios, el cual tardará al menos 500 años para degradarse. Es por ello que se están planteando alternativas para dar solución a este problema de contaminación, y es el uso de toallas higiénicas reutilizables, copas menstruales o ropas interiores absorbentes que puedan lavarse y volver a utilizar (Borunda, 2019).

3.1.1.6. Factor Legal

A. Sobre el derecho a la Salud y la Menstruación

Legislación internacional y sobre todo tratados universales reconocen a la salud como un derecho fundamental, y la menstruación ha entrado en agenda en los últimos 10 años formando parte de tal derecho.

La Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948, artículo 25°) señala que: “Toda persona tiene derecho a un nivel de vida adecuado que le asegure, así como a su familia, la salud y bienestar, y en especial la alimentación, el vestido, la vivienda,

la asistencia médica y los servicios sociales necesarios”. Dicho derecho se ha visto reforzado en la legislación nacional por normas constitucionales (Constitución Política del Perú), legales (Ley General de Salud y su Reglamento, Ley N° 26845; Decreto legislativo N° 1158 que fortalece a los órganos reguladores y fiscalizadores de salud), por sentencias del Tribunal Constitucional (STC N° 2016-2004-AA/TC) e incluso se han presentado a debate proyectos de ley como el N° 5797/2020-CE que garantiza el acceso gratuito a productos de gestión menstrual para niñas, adolescentes y mujeres adultas. Sin embargo, el Perú no está a la par del derecho internacional en cuanto a reconocimiento expreso de la menstruación como parte del derecho a la salud. UNICEF (2017) a través de su informe “El camino al empoderamiento de las niñas en América Latina y el Caribe” reconoce ya el derecho a la menstruación y marca las acciones necesarias para el cumplimiento de tal, en ese mismo sentido el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA, 2020) relaciona la menstruación con los derechos humanos al enumerar una serie obstáculos que afectan a las mujeres durante la menstruación y que causan su exclusión de la vida pública, laboral y social, ocasionando una vulneración efectiva del derecho a una vida plena. Cita factores como restricciones laborales o sociales, falta de oportunidades; obstáculos relacionados con el saneamiento y salud, y la mayor vulnerabilidad de las niñas al iniciar su periodo menstrual.

Japón, Corea del Sur, Indonesia y Taiwán vienen adoptando legislativamente la figura del permiso menstrual, el cual permite a mujeres que padecen de síntomas intensos durante la menstruación, abstenerse de ir a trabajar durante los primeros días de su periodo (RPP, 2017). Agreguemos que el Parlamento italiano viene discutiendo la incorporación de tal derecho (permiso pagado por tres días al mes) en su legislación. Otra tendencia que resulta importante mencionar es la campaña mundial denominada: “Menstruación libre de impuestos”, la cual busca la abolición del impuesto agregado a las toallas higiénicas y tampones al ser considerados productos insustituibles y que el cobro extra perjudica la igualdad de género (Gómez, 2018). Países como Australia, Kenia, Canadá, India y Reino Unido han adoptado dicha tendencia, y en América del Sur el primer país en unirse ha sido Colombia.

B. Sobre las empresas en el marco del COVID-19

La crisis sanitaria trae consigo una serie de medidas legales para vigilar, contener y atender dicha situación, las que han transformado el entorno de las empresas en el

Perú. Se inicia con la promulgación de normas que restringen el ejercicio de ciertos derechos constitucionales relacionados con la libertad personal, disponiendo la inmovilización obligatoria (D.S. N° 046-2020-PCM). En materia laboral, se cuenta con la autorización para que los trabajadores dispongan libremente de fondos por depósitos de Compensación por Tiempo de Servicios (Decreto de Urgencia N° 033-2020); y medidas para que las empresas y trabajadores puedan implementar nuevas alternativas a las formas de trabajo tradicional como la Ley N° 30036 (Ley que regula el Teletrabajo) o el Decreto de Urgencia N° 026-2020 que facilita la implementación del trabajo remoto.

Dentro de las empresas se pone en relieve el papel que juega los Comités de Seguridad y Salud (Ley N° 29783) para reforzar la gestión de prevención dentro de centros de trabajo; se ha dispuesto además de préstamos para las pequeñas y medianas empresas con la finalidad de mantener la cadena de pagos y no dejar fallecer la actividad económica; y, en última instancia se vuelve a utilizar la figura de la suspensión perfecta de labores lo que implica el cese temporal de la obligación del trabajador de prestar servicios y del empleador de otorgar su remuneración cuando es imposible aplicar alguna modalidad de trabajo advertida por ley.

3.2. Análisis de la atractividad del sector (modelo 5 fuerzas de Porter)

Prosiguiendo con el análisis del entorno, se va a realizar un análisis aplicando las 5 fuerzas de Porter al modelo de negocio bajo la modalidad de suscripción en el sector del e-commerce en el Perú con la finalidad de identificar los potenciales beneficios de la industria, amenazas y oportunidad para una mejor toma de decisiones.

3.2.1. Rivalidad del segmento

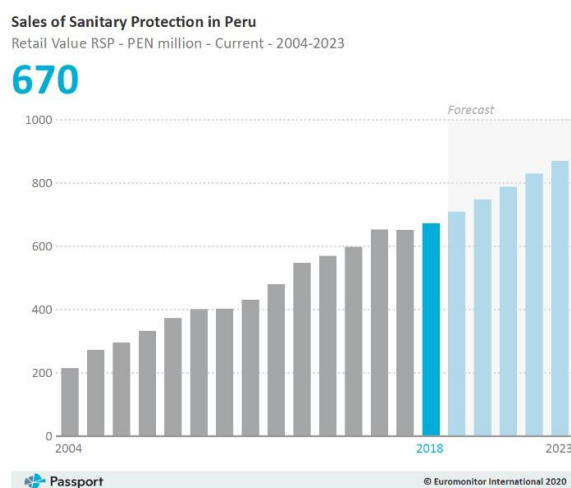
Wheelen y Hunger (2013) la definen como la dependencia entre empresas, es decir la acción de una empresa provoca un efecto en su competencia haciendo que esta genere esfuerzos para defenderse o soportar la acción de la competencia. Algunos de los factores que se analizaron para determinar el nivel de esta fuerza son: el número de competidores, la tasa de crecimiento de esta industria, las características del bien o servicio ofrecido, el monto de los costos fijos y la altura de las barreras de salida.

En el mercado local no se ha encontrado una empresa que brinde el servicio de suscripción de productos para la menstruación, por lo tanto, ninguna empresa ejerce

dominio sobre este servicio en el mercado. Esta afirmación se puede validar en el benchmarking (ver punto 3.4 Benchmarking).

La industria de productos menstruales, ha mostrado un crecimiento constante los últimos 10 años, con excepción del 2017 el cual tuvo una contracción de 0.3%. Para el año 2019 se proyecta un crecimiento de 5.5% por ventas valorizadas en S/ 706.3 millones (Euromonitor, s.f.). Además, el crecimiento de esta industria está impulsado por dos factores: el crecimiento de la población femenina y la búsqueda por conseguir productos con el menor esfuerzo y consumo de tiempo posible. No obstante, para que este escenario se vuelva una realidad, el modelo de negocio bajo la modalidad de suscripción debe tener una mayor madurez y ampliar la oferta de productos.

Figura 3.1. Desempeño de ventas de productos de protección sanitaria



Fuente: Euromonitor, s.f.

Sobre las características del bien o servicio, es decir, la diferenciación del servicio al no haber competidores en la misma categoría existe la posibilidad de contar con una alta diferenciación, no obstante, la diferenciación puede ser temporal ya que, de ingresar más competidores en la misma categoría, este se volvería un servicio orientando al usuario a solicitar a cualquier competidor porque todos comparten características similares.

Los costos fijos y/o almacenamiento que implican el plan de negocio no son elevados, por tanto, no representan una gran dificultad para nuevos competidores y pueden representar una desventaja para la empresa. El mayor peso de los costos se encuentra en la compra de los productos al cual está asociado el servicio ofrecido.

En el presente plan de negocio, la barrera de salida sería baja porque la inversión no es alta lo que permitiría a la empresa rediseñar la modalidad del modelo de negocio y/o categoría.

De estos factores se concluye que la fuerza de rivalidad de las empresas para el modelo de negocio E-tailer que ofrecen el servicio de suscripción en la categoría productos para la menstruación es baja debido a que en la etapa de introducción/crecimiento del negocio existen escasos competidores, se puede llegar a tener una marcada diferenciación del servicio y costos fijos bajos; sin embargo, esta ventaja debe ser vigilada y crear estrategias para mantener distancia del servicio buscando diferenciarlo de la competencia, mantenerse alerta con el número de competidores y el incremento de empresas que originará el crecimiento de la industria.

3.2.2. Nuevos competidores

La aparición de nuevos ofertantes y demandantes en el mercado mejora la competitividad de las empresas, también puede perjudicarlos al quitarle participación de mercado, es decir, ingresos por venta. Una empresa preparada es consciente que un nuevo competidor en el mercado requiere superar ciertas barreras de entrada, por ende, es requisito conocerlas para determinar el grado de poder de esta fuerza.

Wheelen y Hunger (2013) sostienen que una barrera de entrada es “un obstáculo que dificulta a una empresa entrar en una industria” (p. 121). Algunas barreras de entradas que se consideran relevantes para el plan de negocio son las economías de escala, la diferenciación del servicio, la inversión de capital grande, los canales de distribución y las políticas de gobierno.

Como se describió anteriormente, el ciclo menstrual es un proceso cíclico mensual, por ello los productos para la menstruación se convierten en un requerimiento ineludible y se diversifica masivamente para atender a este público. En ese sentido la economía de escala puede representar una barrera alta dentro de la industria de productos menstruales, ya que el negocio planteado no busca la producción de dichos productos, sino su comercialización y distribución a través del servicio de suscripción. Por otro lado, el plan de negocio busca distribuir el producto con un grado de personalización que permita fidelizar la marca con el cliente. Se considera esta personalización como un sello diferenciador contra la competencia, lo que generará una barrera media alta frente a otras empresas.

La inversión para el desarrollo de la plataforma, así como los costos fijos y variables del servicio no representan inversión significativa en existencias e inmueble, maquinaria y equipo, principalmente porque el plan no considera la producción de productos para la menstruación sino el servicio de suscripción a través de un canal digital, lo cual califica esta barrera como una barrera de entrada baja.

En cuanto a los canales de distribución, se considera que es una barrera baja, pues en el mercado existen distintas formas y servicios de distribuir productos, no obstante, algunos de estos servicios puede hacer que se pierda calidad con los productos relacionados a la menstruación ofrecido en el servicio de suscripción y la reputación de la marca, por tanto, es importante encontrar un socio estratégico que garantice calidad con la entrega de los productos para la menstruación o considerar asumir la operación de distribución a pesar de no formar parte del core de la organización.

Las políticas actuales del gobierno, más allá de establecer medidas para contener la crisis sanitaria como se menciona en el marco legal, no ha limitado en ninguna forma la comercialización de bienes o servicios a través del comercio electrónico, tampoco existe una barrera fiscalizadora que regule y exija el pago de impuestos a este tipo de comercio, pues actualmente uno puede promocionar y vender un producto por un medio digital sin necesidad de ser una persona jurídica o natural con negocio. Esta barrera de entrada es baja.

Se concluye que las barreras de entradas no son altas, por tanto, la amenaza de ingreso de nuevos competidores es alta. Sin embargo, es preciso señalar que esta amenaza puede alcanzar un balance o incluso inclinarse y ser una amenaza baja si se orientan esfuerzos a la diferenciación del servicio y a la operación o gestión de la distribución de la caja con los productos relacionados a la menstruación. Las políticas de gobierno también pueden influenciar en el resultado de la balanza, pero sobre este factor la empresa no puede ejercer ninguna presión para la implementación de restricciones y/o regulaciones.

3.2.3. Productos sustitutos

Wheelen y Hunger (2013) definen un producto sustituto como “un producto que parece ser diferente pero que puede satisfacer la misma necesidad que otro” (p.122).

Entre los motivadores que influyen en la elección de un producto sustituto encontramos: la predisposición a la elección del mismo, la sensibilidad a los cambios

de precios del producto no sustituto y consideración de la funcionalidad y no por su diferenciación.

A pesar que el modelo de negocio planteado todavía no existe en el mercado local, es posible identificar algunos productos sustitutos. La española Glovo es un ejemplo de empresa que puede entregar las diferentes categorías de productos del presente modelo de negocio de suscripción, a través de su modelo de negocio de delivery con un nivel de recordación del 47% y con más de un millón de usuarios en el 2019, según una encuesta realizada por Kantar y una entrevista de Semana Económica realizada al cofundador de Glovo (Perú Retail, 2019).

Debido a la competencia por contar con la categoría de productos del presente modelo de negocio por suscripción, a través de otros canales de distribución, la sensibilidad a los cambios de precios es alta, es decir, un competidor que realiza el servicio de distribución del portafolio de productos a través de otro canal puede establecer un precio techo para el producto no sustituto, entonces ante cualquier incremento en el precio de venta por parte de la empresa será percibido como un servicio caro, migrando a utilizar otros canales de E-tailer como Glovo o Rappi para citar algunos ejemplos.

En cuanto a la funcionalidad y no diferenciación, existen varios tipos de productos sustitutos como bodegas, mercados, supermercados, farmacias, Rappi y Glovo, por ejemplo, en donde se pueden encontrar los productos requeridos o recibir a través del servicio delivery los productos requeridos.

Esta fuerza tiene un nivel alto, que hace que la amenaza sea significativa generando bajos niveles de rentabilidad. La presencia de productos sustitutos en canales digitales puede ser un factor para ser reemplazado si los consumidores perciben un elevado nivel de tarifa por el servicio ofrecido.

3.2.4. Capacidad de negociación de los compradores

Wheelen y Hunger (2013) sostienen que el poder de negociación de los compradores es la presión que ejerce el comprador en el precio, calidad o servicios complementarios del producto. Ejercen presión sobre esta fuerza: la compra de productos en volumen, la existencia de varios proveedores y los productos que no generan valor.

El primer elemento que corresponde a la compra de productos en volumen no representa una amenaza para la empresa porque el modelo de negocio y su modalidad

están orientados para un segmento donde los consumidores no comercializan el producto sino lo consumen.

En la actualidad los proveedores o competidores que ofrecen el servicio de suscripción de productos para la menstruación utilizando un modelo retail online, no existen. Por tanto, este elemento ejerce una baja presión sobre esta fuerza.

La generación de valor del producto para los consumidores es considerada alta, pues los productos para la menstruación son utilizados por los consumidores de forma mensual o cíclica dado la presencia del fenómeno de la menstruación.

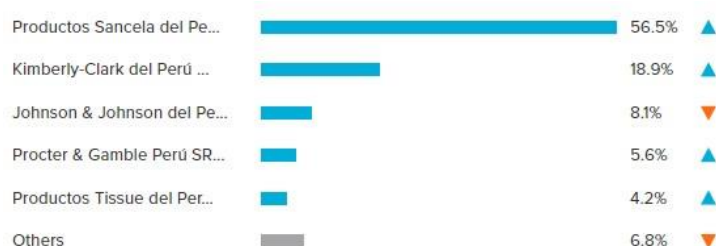
La fuerza relacionada a la negociación de los compradores es baja. Este nivel puede convertirse en una ventaja, mientras no exista la presencia de más competidores con un modelo de negocio E-tailer y con una modalidad de suscripción, ya que existe una dependencia de los consumidores para utilizar productos para la menstruación de forma mensual. Sobre la compra de productos en volumen, es una variable que no representa un riesgo actual, pero debe mantenerse en observación para identificar algún cambio o solicitud del consumidor que desee comprar o adquirir los productos para la menstruación para 01 año completo, para más integrantes dentro de una familia, para compras con familiares o con amistades.

3.2.5. Capacidad de negociación de proveedores

Para Wheelen y Hunger (2013) esta fuerza se relaciona con la presión de los proveedores respecto al precio o la calidad de los productos. Estos pueden propiciar un cambio en esta fuerza a través de su concentración o su capacidad de integración hacia adelante.

Con relación a la concentración de proveedores, se observa que existen 05 empresas grandes que proporcionarán los productos para la menstruación, entre estas se encuentran: Kimberly-Clark, Procter & Gamble, Grupo Familia (Ex - Productos Sancela del Perú), Protisa y Johnson & Johnson. Esto significa que existe más de una oferta en el mercado, sin embargo, se debe mencionar que la marca de toallas higiénicas Nosotras (perteneciente al grupo Familia) posee más del 50% de mercado. Si bien existe más de un proveedor de productos menstruales, lo que significa que este factor es considerado bajo para la fuerza de negociación de proveedores, es relevante conocer la empresa que tiene mayor preferencia en el mercado (Euromonitor, s.f.).

Figura 3.2. Principales empresas que ofrecen productos sanitarios en Perú



Fuente: Euromonitor s.f.

Sobre la capacidad de integración hacia adelante, se considera que las empresas que producen los productos para la menstruación están en capacidad de competir, sin embargo, el mercado de estos productores está concentrado y consolidado en el canal moderno (17.4%), canal tradicional (58.1%), minoristas especializados en salud y belleza (24.2%) en comparación con el canal e-commerce en el que concentra el 0.2% al 2018 (Euromonitor, s.f.).

El poder de negociación con los proveedores se ubica en un nivel medio, ya que existe pluralidad con respecto al número de empresas proveedoras. Esto es un punto a favor para la empresa, pues no crea una dependencia entre la empresa y los productores de productos para la menstruación, pero sí debe tenerse en cuenta la preferencia por la marca del consumidor para que los volúmenes de compra de estos productos respondan a la demanda del mercado. Existe un riesgo de que las empresas productoras compitan en el segmento a donde se orienta este plan de negocio, ya que estas empresas cuentan con recursos para poner en marcha una venta B2C; sin embargo, ellas encuentran mayor eficiencia y retorno en su relación con empresas que compran sus productos para los diferentes canales de venta, tradicional o moderno.

3.3. Matriz EFE

La tabla 3.4. desarrolla la matriz de factores externos identificando las oportunidades y amenazas y analiza la gestión (calificación) para responder a estos frente a la importancia percibida (peso) (Wheelen y Hunger, 2013).

Tabla 3.3. Matriz EFE

Factores externos	Peso	Calificación	Calificación ponderada
Oportunidades			
Crecimiento demográfico favorable.	0.04	3.5	0.14
No existen competidores directos en el mercado peruano.	0.12	3.2	0.38
Acceso a variedad de proveedores sin problemas.	0.03	3.38	0.1
Consumidores optan por probar nuevas marcas distintas a las habituales.	0.05	2.9	0.15
Consumidores más exigentes en calidad, información e inocuidad.	0.05	3.1	0.16
Consolidación de un consumidor digital e hiperconectado.	0.09	4.15	0.37
Consolidación del comercio electrónico.	0.09	4.4	0.4
Tendencia internacional por liberar de impuestos agregados a productos menstruales.	0.03	1.5	0.04
Impulso internacional por convertir la menstruación en un tema social, político y económico.	0.03	2.4	0.07
Amenazas			
Proyecciones de crecimiento económico negativas.	0.11	1.1	0.12
Persistencia en un amplio desconocimiento y estigmatización de la menstruación.	0.04	2.8	0.11
Uso alternativo de productos ecológicos y reutilizables.	0.06	3.25	0.2
Aumento de regulaciones sobre el uso de plástico.	0.04	1.5	0.06
Posibilidad de entrada de nuevos competidores/barreras de entrada bajas.	0.09	2.5	0.23
Perfil de un nuevo consumidor que prioriza el ahorro.	0.06	1.5	0.09
Larga duración del COVID-19	0.07	2.75	0.19
Calificaciones Totales	1.00		2.81

Fuente: Wheelen y Hunger, 2013. Elaboración: Autores de la tesis.

Notas: El peso está asignado a base del posible efecto de ese factor en la posición de la empresa, donde 1.0 (más importante) y 0.0 (no importante). La calificación a cada factor tiene como base la respuesta de la empresa a dicho factor, donde 5.0 (respuesta sobresaliente) a 1.0 (mala respuesta). Los resultados de la matriz fueron obtenidos a través del Método Delphi basadas en un panel conformado por los integrantes del equipo de tesis.

Resultados

Como resultado se obtiene 2.81, lo que indica que la empresa está cerca del promedio de calificación ponderada, sin embargo se destaca que se carece de información lo suficientemente completa sobre empresas similares como para poder realizar un análisis comparativo de la matriz. Este resultado indica que las oportunidades mencionadas pueden ser bien aprovechadas. La principal oportunidad es la ausencia de competidores directos en el mercado peruano, debido a que la industria se ha mantenido rezagada a cambios disruptivos durante las últimas décadas; solo en estos últimos años se ha visto a nivel mundial la inclusión de la menstruación como tendencia que crece más allá de temas biológicos, e ingresa a temas sociales e incluso económicos. Esta oportunidad viene acompañada de una gran amenaza, la posibilidad de entrada de nuevos competidores ya que las barreras de entrada son bajas, por lo que va a depender de las estrategias la creación de una ventaja competitiva que supla dichas barreras impidiendo que cualquier competidor pueda imitarnos.

3.4. Benchmarking

Robbins S. y Coulter M (2014) sostienen que el “benchmarking” es la “búsqueda de las mejores prácticas entre competidores y no competidores con la intención de tomarlas como modelo para lograr un desempeño superior” (p.279). El modelo de negocio de suscripción de cajas se introdujo en Perú el año 2014, con las “beauty box”, que son cajas con productos cosméticos, y hasta la fecha según la investigación realizada por los autores de esta tesis, no existe una tienda virtual que oferte el servicio de suscripción de productos de higiene femenina como la propuesta en este plan.

En las tablas 3.4. y 3.5. se realiza un análisis general a empresas que operan en el Perú y otras que lo hacen específicamente en Europa y Estados Unidos.

Tabla 3.4. Cuadro de operaciones de la competencia

Empresa	País / Año	Medio de Venta	Zona de Reparto
Deluxe Box	Perú, 2013	Online	Lima Metropolitana
Ripley Beauty Box	Perú, 2019	Online / Tienda Física	Lima y Provincias
Aura Box	España, 2018	Online	España y Europa
Pink Parcel	Inglaterra, 2018	Online	Reino Unido e Irlanda del Norte
Feminalia	España, 2019	Online	España (Península y Baleares) y Portugal
Cora	Estados Unidos, 2015	Online (Web, Amazon) / Retail (Target, Albertsons, Safeway, Wegmans)	Estados Unidos

Fuente: Páginas web de las empresas (www.deluxebox.pe/; www.simple.ripley.com.pe/; www.aurabox.co/; www.pink-parcel.com/; <https://feminaliaclub.com/>; <https://cora.life/>). Elaboración: Autores de la tesis.

Tabla 3.5. Cuadro de oferta y precios de la competencia

Empresa	Que ofrecen	Que incluyen	Precios	Recargo por Delivery
Deluxe Box	Caja Unica	Muestras y versiones regulares de productos de belleza.	s/.39.00 en Lima y S/.45.00 en provincia	S/.5.00
Ripley Beauty Box	"Fun!" y "Glam"	Muestras y versiones regulares de productos de belleza.	S/.59.00 y S/.89.00, respectivamente.	S/.5.00 / Gratis por recojo en tienda
Aura Box	"Relajación", "Anti-dolores" y "Belleza"	Productos de spa y de belleza orgánicos. Acceso a su comunidad y beneficios extra.	€14.00, €18.00 y €20.00 respectivamente	Gratis a Barcelona / €5.00 a España / €20.00 a Europa
Pink Parcel	Caja Unica	Productos de higiene femenina y productos de belleza	£11.00 y varia dependiendo del tiempo del plan que se elija	£2.50 a £3.99
Feminalia	Cajita Mini, "FemBasic" y "FemPower"	Productos de higiene femenina y complementarios. Opciones orgánicas.	€12.00, €17.50 y €19.99 respectivamente	Gratis dentro de la zona de reparto.
Cora	Caja personalizable	Productos de higiene íntima femenina. Productos de marca propia. Ayuda Social a Kenia e India.	\$2 a \$27. Opción a suscripción.	De \$5 a \$10. Trabajan con FedEx o USPS.

Fuente: Páginas web de las empresas (www.deluxebox.pe/; www.simple.ripley.com.pe/; www.aurabox.co/; www.pink-parcel.com/; <https://feminaliaclub.com/>; <https://cora.life/>) Elaboración: Autores de la tesis.

En España, recientemente la empresa de Aura Box cambia su nombre a Kiara Women, redefiniendo sus líneas de productos que ofrecen al mercado incluyendo productos de alimentación, suplementos, vida sexual, aceites esenciales, cremas corporales y copas menstruales. Todos los productos que se encuentran en su página web son naturales, orgánicos y de marcas locales. Por otro lado, Feminalia entra al mercado español con muy buenos comentarios y servicios, teniendo como valor añadido la relación con un proyecto social donde ayudan a mujeres sin techo y que viven en la calle.

En Estados Unidos, Cora se crea como una marca que ofrece el servicio de suscripción de productos de higiene íntima femenina con artículos orgánicos, que ofrece ayuda a fundaciones en Kenia e India, además, la única que es una marca propia que elabora sus productos y los comercializa.

En contraste con sus similares, Deluxe Box desde su lanzamiento, ha disminuido su participación en el mercado. Según la investigación realizada por los autores de esta tesis, las reseñas de su servicio tuvieron buena acogida al inicio de su servicio, pero en los últimos 3 años registran comentarios sobre un mal servicio y que la relación costo-beneficio percibido por los clientes no es buena.

Por último, Ripley Beauty Box empezó sus operaciones en el último trimestre del 2019, sin embargo, en su página web y redes sociales, no cuenta aún con comentarios sobre su servicio.

3.5. Conclusiones

Los factores externos que pueden afectar a este plan, incrementar la incertidumbre. apelar a un mayor análisis y planeamiento por parte del sector privado son:

- Crisis sanitaria causada del covid-19, y las consecuencias negativas que ha traído en la economía.
- Tensión política generalizada por enfrentamiento del ejecutivo y legislativo.
- Tendencias legales internacionales para incorporar la salud menstrual como derecho fundamental, liberar los impuestos relacionados e incluso fomentar la gratuidad del acceso de las mismas.
- Remanencia de normas socioculturales que estigmatizan la menstruación y mantienen una mentalidad discriminatoria generando estereotipos que causan la exclusión de las mujeres.
- Desarrollo de productos de higiene reutilizables, para contener el impacto en el medio ambiente por desperdicios de plástico proveniente de toallas higiénicas y tampones.
- La presencia de nuevos competidores que puedan entrar sin mayor dificultad debido a que las barreras de entrada son bajas.

Los factores que afectan de manera positiva este plan y que podrían ser beneficiosos:

- El amplio mercado potencial en Lima Metropolitana y el crecimiento demográfico del mercado meta.
- Desarrollo de nuevos hábitos del consumidor, incrementando exponencialmente el comercio electrónico y dando prioridad en sus compras a productos vinculados con la salud.
- Cambio de perfil del consumidor con nuevos patrones de consumo, siendo más exigentes en cuanto a calidad, precios bajos, transparencia de la información e inocuidad de productos.
- Ausencia de competidores directos en el mercado peruano

En Perú se han desarrollado modelos de negocio de suscripción en ciertos productos de consumo (vino, productos cosméticos); sin embargo, no existe precedente del servicio ofrecido como los planteados en esta tesis en específico. Por lo tanto, a nivel de competencia se ofrece una gran ventaja el ser primero en implementar este servicio de suscripción con los productos que se especificaron anteriormente.

CAPÍTULO IV. MODELO DE NEGOCIO

En este capítulo se va a desarrollar el modelo de negocio, iniciando con la descripción de la idea de negocio acompañada de la identificación de la necesidad u oportunidad de donde surge la misma. Para describir el modelo de negocio se va a utilizar la herramienta Lienzo del modelo de negocio. Este lienzo está compuesto por nueve segmentos: segmento de clientes, propuesta de valor, relación con los clientes, actividades clave, socios clave, recursos clave, canales, estructura de costos y líneas de ingresos. Posteriormente, se va a definir el marco estratégico donde se plantea la estrategia competitiva genérica y la ventaja competitiva de “Red Crown” que marcarán una clara diferencia de la posible competencia.

4.1. Descripción de la idea

Este plan de negocio busca implementar una tienda virtual que oferte el servicio de suscripción de productos para la menstruación.

El servicio consiste en entregar a las suscriptoras un producto físico y otro digital, el primero comprende la entrega de productos elegidos previamente por las usuarias, los cuales están básicamente relacionados con la menstruación, sean de manera directa como toallas higiénicas o tampones; o indirectamente, como infusiones específicas y notas y consejos relacionados a la menstruación hechos por especialistas, productos gratificantes dulces, y productos adicionales, los cuales van a estar contenidos en un empaque con diseño apropiado y diferenciado. Por otro lado, el producto digital está compuesto por la entrega de contenido de valor, creando una comunidad tanto pública como privada dedicada exclusivamente a atender a la mujer: la pública, a través de publicaciones sobre temas prácticos y de interés para las seguidoras en redes sociales; y la privada, dedicada exclusivamente a las suscriptoras, las cuales van a formar parte de la comunidad a través de grupos de WhatsApp privados y van a tener acceso a webinars periódicamente.

4.1.1. Necesidad u oportunidad

Johnson, Christensen, y Kagermann (2008), sostienen que una manera de precisar una propuesta de valor orientada a los clientes es considerar previamente cuatro de las grandes barreras que dificultan o imposibilitan las acciones de las personas al momento de realizar una determinada tarea: tiempo, riqueza, acceso o destrezas. Se utiliza como base la adaptación de estas barreras para descubrir cuál es la necesidad desatendida u

oportunidad de la mano de entrevistas a nivel exploratorio, obteniendo la siguiente información:

Tabla 4.1. Formas de precisar una propuesta de valor

Necesidad u oportunidad		
Tiempo	Esfuerzo	Acceso
<p>Generacional: los millennials le dan mayor valoración al tiempo empleado, ya que buscan que sus necesidades sean satisfechas lo más rápido posible.</p> <p>Existe una tendencia creciente en la utilización de servicios de delivery, ya que implica un ahorro especial de tiempo, y en la simplificación de labores cotidianas.</p>	<p>Adquisición a través de la tienda virtual de una variedad de productos relacionados a la menstruación que usualmente se consiguen en diferentes negocios. Así se evita que tengan que recurrir a diferentes puntos de ventas, concentrando lo que necesitan en una tienda virtual, además reciben todos ellos en un sólo envío, mediante herramientas digitales.</p>	<p>El ciclo menstrual y cambios fisiológicos y emocionales relacionados con él necesitan ser atendidos de manera urgente cuando surgen. Durante ese periodo las mujeres necesitan productos menstruales de manera inmediata y sin retraso. Se advierte una necesidad de mejorar la gestión de compra en la mayoría de productos, incluidos los relacionados a la menstruación.</p>

Fuente: Johnson, Christensen, y Kagermann, 2008. Elaboración: Autores de la tesis.

4.2. Lienzo del modelo de negocio

El lienzo del modelo de negocio fue creado por Alexander Osterwalder como una herramienta para describir o diseñar un modelo de negocio. Como describen Osterwalder y Pigneur en el 2010 en su libro “Generación de modelos de negocio”; su lienzo, describe en 9 módulos básicos, la lógica que persigue una empresa para generar ingresos; además, facilita describir y gestionar modelos de negocio con la intención de desarrollar nuevas alternativas estratégicas. La razón por la cual se emplea este modelo, es la facilidad que brinda al momento de identificar todos los aspectos más relevantes a tener en cuenta en un modelo de negocio, con un gráfico integrado y fácil de leer.

Tabla 4.2. Lienzo del modelo de negocio

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmento de Clientes
Una alianza estratégica con nuestros proveedores: Toallas Higienicas: Grupo Vega. Infusiones: Sunka Chocolates y productos gratificantes: Cacao Hermanos, D'Cacao, Comfrutti. Cajas y envolturas: Papeles Anto. Operador logístico: Chazki.	Resolución de problemas: -Un sistema de suscripciones eficiente. -Elaboración de un inventario lo suficientemente amplio. -Investigación constante y realización de encuestas a usuarias sobre productos y temas relacionados a la gestión menstrual.	Nuestra tienda virtual ayuda a las mujeres a aliviar síntomas fisiológicos y emocionales durante su menstruación y a la vez les permite ahorrar tiempo y esfuerzo planificando sus compras; llevándoles donde estén y cuando lo programen un paquete con diseño único, simple y diferenciado con productos específicamente seleccionados por ella para mitigar su malestar.	- Grupos de WhatsApp y Webinars: las usuarias pueden interactuar con especialistas asociados a la marca y representantes de la marca. - Atención al cliente: canal telefónico o via WhatsApp.	Mujeres de 18 a 34 años del NSE A y B. Buyer Persona <i>Mariana, millennial, 22 años, universitaria, disfruta mucho de los pequeños momentos y detalles. Siempre pendiente de productos y servicios innovadores que le ayuden a simplificar y planificar sus actividades diarias. Durante su menstruación se irrita e incluso se deprime y siente que no quiere ver ni hablar con nadie, ya que considera que no la entienden. Desea que su menstruación acabe lo más rápido posible.</i>
	Recursos Clave		Canales	
	Físicos: Local de ubicación centrica en el centro de Lima. Intelectuales: Base de datos de nuestras suscriptoras. Humanos: Nuestro equipo de trabajo, expertos asociados y terceros que trabajen para la marca. Económicos: Aporte de capital de los accionistas.		Tienda virtual (página web responsive). Redes sociales (WhatsApp, Facebook e Instagram). Influencers, SEO y SEM. Delivery (tercerización con empresa Chazki).	
Estructura de Costos			Flujos de ingresos	
Tecnología: Hosting, dominio y desarrollo de la tienda virtual. Humano: Gerentes, jefes, asistentes y operarios. Infraestructura: Almacén/oficina y servicios básicos. Marketing y gastos preoperativos. Costos de mercadería: Toallas higiénicas, tampones, fármacos dolor menstrual, filtrantes, productos gratificantes.			- Suscripción mensual/trimestral/semestral/anual de los usuarios a la tienda virtual	

Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2010. Elaboración: Autores de la tesis.

4.3. Descripción de Segmentos

4.3.1. Segmentos de clientes

La segmentación del mercado y la elaboración del perfil del buyer persona es desarrollada en los puntos 6.4 (segmentación de mercado) y 6.5 (mercado meta) del capítulo VI. Plan de Marketing.

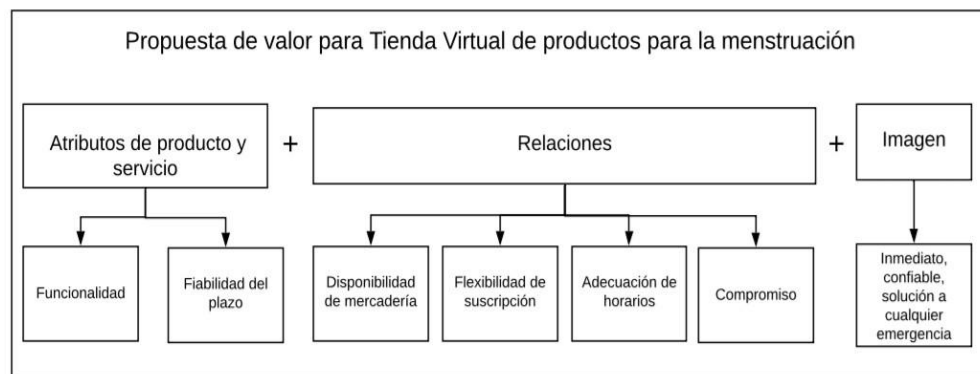
4.3.2. Propuesta de valor única

El enunciado que contiene la propuesta de valor es el siguiente:

“Nuestra tienda virtual ayuda a las mujeres a aliviar síntomas fisiológicos y emocionales durante su menstruación, de manera que su periodo no afecte en lo absoluto sus actividades diarias y a la vez les permite ahorrar tiempo y esfuerzo, planificando adecuadamente la compra de diversos productos relacionados; llevándolos donde estén y cuando lo programen un paquete con diseño apropiado y diferenciado con productos específicamente seleccionados por ella para mitigar su malestar; a diferencia de los competidores directos que venden productos por separados en diferentes comercios y no piensan en la solución integral para la comodidad de la mujer”.

Con la finalidad de comprender los atributos que generan valor en los clientes, se va a usar el “modelo de propuesta del valor añadido” de Kaplan y Norton, que lo definen: “Las propuestas de valor añadido a los clientes representan los atributos que las empresas proveedoras suministran, a través de sus productos y servicios para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de clientes seleccionados” (Kaplan y Norton, 2002, p. 87).

Tabla 4.3. Propuesta de valor para tienda virtual de productos para la menstruación



Fuente: Kaplan y Norton, 2002. Elaboración: Autores de la tesis.

A. Atributos de producto y servicio

- **Funcionalidad del producto:** productos específicamente seleccionados que alivian o mejoran la experiencia por la que pasan las mujeres durante su periodo menstrual. Se incorpora productos directamente relacionados con la menstruación (toallas higiénicas o tampones) y productos indirectamente relacionados con la misma (infusiones a base de hierbas que alivian dolores menstruales, fármacos, chocolates, otros productos de higiene íntima, notas informativas sobre consejos, actividades y lugares que puede visitar durante su periodo).

- **Fiabilidad del plazo:** que llegue en el intervalo de tiempo propuesto por el cliente.

B. Relación con el cliente

- **Disponibilidad de mercadería:** La existencia de variedad de marcas de toallas higiénicas y tampones que pueden ser elegidos libremente por el usuario.

- Flexibilidad de la suscripción: Se ofrece modalidades de suscripción mensual, trimestral, semestral, anual o indefinido (renovación automática) y la posibilidad de cancelación de la misma en cualquier momento.
- Adecuación a los horarios del cliente para la entrega del paquete que contiene los productos elegidos.
- Compromiso: Vinculación con un sistema de información sobre el ciclo menstrual para facilitar las alertas y recordación de los clientes de que su menstruación está por comenzar.

C. Imagen

Se desea transmitir la imagen de una empresa tecnológica y confiable, que brinde respuestas digitales a través de una tienda virtual que cuente con disponibilidad de productos y permita la personalización de los mismos por los clientes; y ser el símbolo de una comunidad de mujeres que han decidido tomar el control sobre su menstruación (Véase Capítulo VI Plan de Marketing).

4.3.3. Canales

La clasificación de los canales a través de los cuales se llegará a los usuarios está dada de mayor a menor porcentaje:

- Tienda Virtual (página web responsive), desde la cual los usuarios podrán suscribirse, elegir los productos que desean y realizar el pago.
- Redes sociales, teniendo como base las más usadas: WhatsApp, Facebook e Instagram.
- Influencers relacionados con la higiene y salud femenina.
- Search Engine Marketing (SEM) y Search Engine Optimization (SEO), para incrementar la visibilidad de la tienda virtual en motores de búsqueda.
- Delivery (tercerización con empresa Chazki), se encargará de que la entrega se realice de manera correcta y eficiente.

4.3.4. Relación con los clientes

Se mantendrá canales de comunicación a la disposición de los clientes, los cuales serán:

- Grupos de WhatsApp y Webinars: La disposición de un grupo de WhatsApp para preguntas e intercambio de información de manera más rápida y directa. Además,

de webinars con temas especializados donde se pueda ahondar más sobre temas específicos.

- Atención al cliente: Una línea telefónica donde nuestros clientes tengan la opción de hablar directamente con la empresa y absolver dudas o problemas.

4.3.5. Fuente de ingresos

Los ingresos se van a obtener de la suscripción mensual/trimestral/semestral/anual de los usuarios a la tienda virtual.

4.3.6. Recursos Clave

Los activos más relevantes para que nuestro modelo de negocio pueda funcionar, están divididos en 4 categorías:

- Físicos: Como nuestro local ubicado en la Plaza San Martín en el centro de Lima.
- Intelectuales: Los registros a nuestra tienda virtual generarán una base de datos con preferencias de nuestras suscriptoras.
- Humanos: Nuestro equipo interno conformado por los gerentes, jefes, asistentes y operarios, jugarán un rol importante para que la empresa funcione. Además, los expertos asociados que estarán a disposición de nuestros clientes, y demás terceros como la empresa Chazki que realizará las entregas a las manos de nuestros clientes.
- Económicos: El capital que se aporte será de parte de los accionistas.

4.3.7. Actividades Clave

La categoría dentro de la que encajan las actividades clave de la tienda virtual es la de resolución de problemas. Las entrevistas en profundidad revelaron que en relación a la menstruación las mujeres tienen los siguientes problemas:

A. Problemas de naturaleza emocional

- Se sienten irritadas, los dolores menstruales les dificulta concentrarse.
- Sensación de fastidio al realizar actividades cotidianas.
- Cambios de humor.

B. Problemas de naturaleza fisiológica

- Dolores menstruales generales, con foco en el área abdominal.
- Cansancio físico.

C. Problemas de naturaleza comercial

- Escasez de tiempo para ir a una bodega, supermercado o farmacia o a todas ellas, debido a que usualmente toallas, tampones, fármacos, infusiones, u otros productos que necesita o marcas de su preferencia los encuentra en lugares diferentes.

- Olvida comprar productos menstruales hasta que es demasiado tarde.

En ese sentido, las actividades clave están enfocadas directamente en los problemas comerciales, identificando las siguientes:

- La creación de un sistema de suscripciones eficiente que asegure a las usuarias el envío, en el lugar y hora de su preferencia, de productos que necesite durante su menstruación.

- Elaboración de un inventario lo suficientemente amplio, que contenga marcas y productos relacionados directamente e indirectamente con la menstruación, y que permita a las usuarias personalizar el contenido de cada producto según sus gustos.

- Investigación constante y realización de encuestas a usuarias sobre productos y temas relacionados a la gestión menstrual.

4.3.8. Asociaciones Clave

Las alianzas estratégicas serán parte importante para nuestra operación, y nuestros proveedores ayudarán a optimizar recursos.

- Toallas higiénicas: El mayorista “Grupo Vega”.
- Infusiones: La marca premium de infusiones “Sunka”.
- Chocolates y productos gratificantes: Se dispondrá de 3 proveedores, “Cacao hermanos”, “D´Cacao”, “Comfrutti”.
- Cajas y envolturas: La empresa “Papeles Anto”.
- Operador logístico: La empresa “Chazki”.

4.3.9. Estructura de costos

La estructura de costos es detallada en el capítulo IX. Plan Financiero.

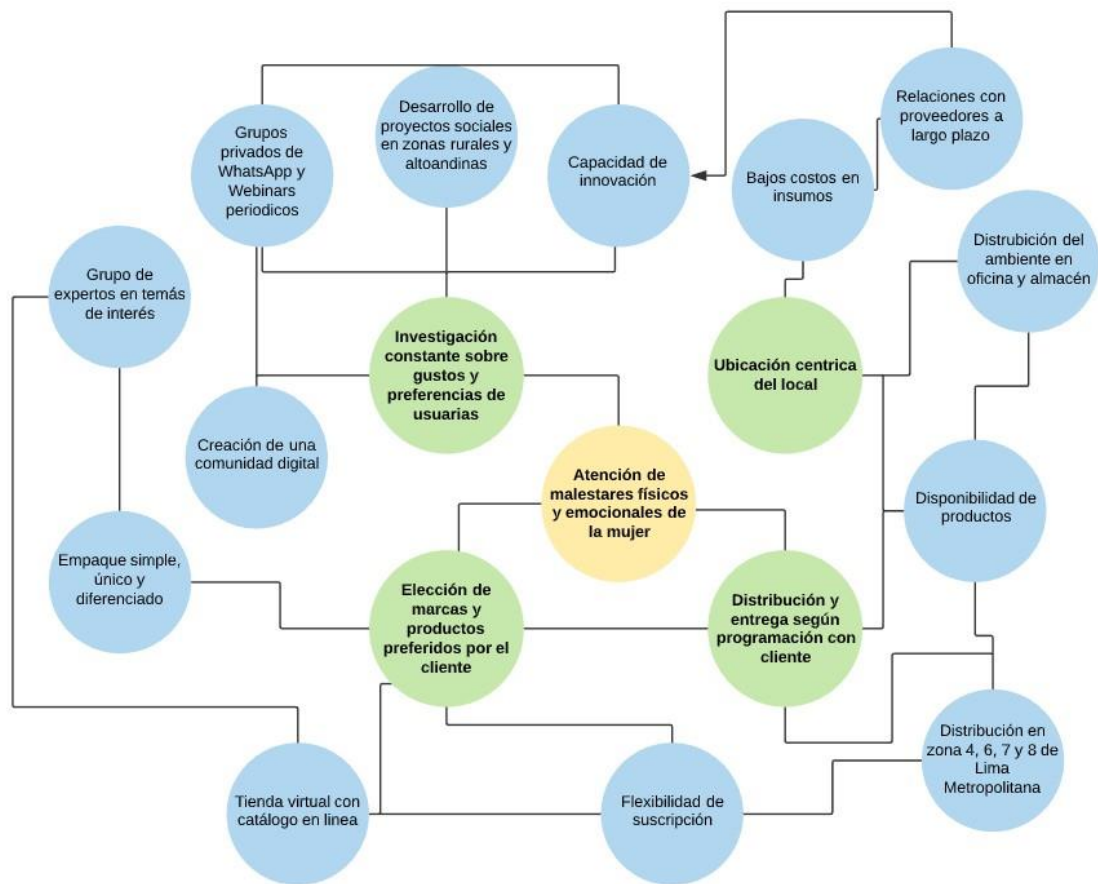
4.4. Ventaja competitiva

Porter (1991) sostiene que “la ventaja competitiva se deriva de la forma en que las empresas organizan y llevan a cabo actividades discretas” (p. 72), por tanto, la base de las ventajas competitivas son las actividades y el encaje entre ellas, es decir la forma en

que estas se relacionan de manera que en conjunto se vean potenciadas. Es más difícil copiar un conjunto de actividades interrelacionadas que una sola. Hamel y Prahalad (2005) consideran que el concepto de ventaja competitiva debe ir más allá de ideas relacionadas solo con tener costos más bajos o lograr un precio más alto ya que con el tiempo y según la curva de aprendizaje de cada empresa estas se convierten en requisitos para competir y no fuente de ventajas, además sostienen que “son pocas las ventajas competitivas que duran mucho tiempo” y concluye que la ventaja más defendible de todas es la “capacidad de una organización para mejorar sus habilidades existentes y aprender otras nuevas”. En mérito a ello, dichos autores plantean no tener solo una ventaja sino crear capas de ventaja de manera que permitan crear un portafolio de ventajas competitivas, buscar brechas, cambiar las reglas de juego, y cambiar la competencia mediante la colaboración.

En ese sentido, y dentro de lo que resulta aplicable se propone una representación gráfica del sistema de actividades que representarán la fuente de ventaja competitiva para el presente negocio.

Figura 4.1. Sistema de actividades fuente de ventaja competitiva



Fuente: Modelo adaptado de Porter (1991), Hamel y Prahalad (2005).

Elaboración: Autores de la tesis,

Se sigue un modelo de posicionamiento por necesidades (Hamel y Prahalad, 2005), es decir aquel que busca atender la mayoría de necesidades de las mujeres del segmento de clientes escogido durante su menstruación, por ello en el centro de la ventaja se considera la atención en resolver malestares físicos y emocionales de la mujer. Los círculos con actividades sombreadas de verde representan conceptos estratégicos superiores que se llevan a la práctica mediante otras actividades que a la vez están relacionadas entre sí.

Se apela a la capacidad de innovación para la creación de una comunidad digital, donde las propias interacciones de las usuarias permitan el crecimiento de la marca y la recepción de información constante sobre los gustos y preferencias de productos. Además, se brinda a las usuarias la posibilidad de elegir entre sus marcas y productos preferidos, personalizando el contenido del producto final, según el catálogo mostrado en la página web de la tienda, los que serán entregados en un empaque apropiado y

diferenciado en el lugar y hora que ellas programen. Además, se planea desarrollar proyectos sociales en zonas rurales y altoandinas, ofreciendo opciones de suscripción donde las usuarias pueden donar cajas con productos menstruales bajo su nombre.

Se cuenta con un local comercial ubicado céntricamente y con amplio espacio que permite distribuir el ambiente en dos áreas, una oficina y un almacén; que convierte el negocio virtual en uno real, personificando a la empresa. La compra de volumen de productos y las relaciones a largo plazo con proveedores van a permitir obtener costos bajos en insumos y a la vez contar con existencias en la mayoría de productos; además, el modelo de suscripción va a permitir una precisa planificación de la demanda.

Una sola actividad no genera ventaja competitiva alguna, pero al desarrollar un portafolio de actividades que se interrelacionan y refuerzan entre sí, estas se vuelven cada vez más difíciles de imitar y constituyen una fuente legítima de ventaja competitiva (Porter, 1991).

4.5. Marco estratégico

En esta sección se desarrolla la estrategia del negocio tomando como base el modelo propuesto por Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland; la misión, visión y valores se detallan en el Capítulo VIII. Plan organizacional y de gestión del talento humano.

4.5.1 Estrategia de negocio

La presente tesis utiliza una estrategia dirigida de diferenciación la cual busca asegurar una ventaja competitiva con un servicio diseñado con cuidado y con aspectos diferenciadores para cubrir las preferencias y necesidades únicas de un grupo individualizado y bien definido de usuarias (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012, p.149).

La base de la estrategia dirigida de diferenciación bajo el modelo de negocio propuesto busca atender los malestares fisiológicos y emocionales de las mujeres producidos durante la menstruación. Las características que ofrece la tienda virtual para cumplir con tal objetivo se desarrollan a través de la herramienta “escalera de beneficios”. (Véase Capítulo VI Plan de Marketing), donde se indica en los primeros escalones atributos de diferenciación del servicio en sí mismo, como la personalización del contenido del producto, el diseño del empaque, la flexibilidad de los planes de suscripción, las alertas y calendarios menstruales o el seguimiento postventa; en

escalones superiores la diferenciación se encuentra en el beneficio que se ofrece al consumidor como la comodidad y rapidez en la compra, la seguridad de encontrar lo que necesita, o el alivio de preocupaciones por no haber planificado anticipadamente la compra de productos; finalmente en el último escalón superior se ubican los atributos emocionales, es decir aquellos que sentirán las consumidoras cada vez que recuerden: “que tienen el control sobre su menstruación y que son ellas quienes ponen las reglas”.

Cada atributo se complementa con el anterior y, al igual que el mapa de ventaja competitiva, forman una red que pone como foco de atención a la mujer y la solución de malestares, este sistema escalonado es desarrollado con más detalle en el capítulo VI Plan de Marketing, estrategia de posicionamiento.

4.6. Conclusiones

Este capítulo muestra el desarrollo del modelo de negocio concluyendo que:

- El principal problema que trae consigo la menstruación es el malestar físico y emocional que impide la realización con normalidad de actividades diarias. Además se identificaron problemas comerciales relacionados con necesidades de tiempo, acceso y esfuerzo, desde donde nace idea de negocio planteada.
- El segmento al cual se dirige el servicio es a mujeres entre 18 y 34 años (rango que toma en consideración la edad fértil y la edad referencial para adquirir una tarjeta de crédito para realizar compras por Internet), del NSE A y B y que habitan principalmente en las zonas 4, 6, 7 y 8 de Lima Metropolitana según APEIM 2018.
- Se toma como ventaja competitiva enfocarse en la atención de la mujer y el alivio de malestares físicos y emocionales producidos durante la menstruación, siguiendo un modelo de posicionamiento por necesidades y un diseño de red de actividades
- Se distinguen cuatro pilares fundamentales del negocio: la investigación constante sobre gustos y preferencias de las usuarias, la posibilidad que tienen las mismas de elegir los productos y marcas de su preferencia, la entrega en el lugar y momento que ellas lo programen y contar con un local ubicado céntricamente que facilita las actividades de almacenamiento y distribución.

La propuesta de valor se centra en:

- Los atributos del servicio y el producto asociado, sean estos referidos a la funcionalidad del mismo y la fiabilidad de que este llegue en el tiempo propuesto por el cliente.
- En la relación con el cliente, como la disponibilidad de mercadería, flexibilidad de la suscripción, adecuación a los horarios del cliente, y compromiso para facilitar la recordación de la menstruación.
- En la imagen de ser una empresa tecnológica, confiable y símbolo de las mujeres que buscan tomar el control sobre su menstruación.
- La propuesta de valor se resume en el siguiente enunciado *“Nuestra tienda virtual ayuda a las mujeres a aliviar síntomas fisiológicos y emocionales durante su menstruación, de manera que su periodo no afecte en lo absoluto sus actividades diarias y a la vez les permite ahorrar tiempo y esfuerzo, planificando adecuadamente la compra de diversos productos relacionados; llevándoles donde estén y cuando lo programen un paquete con diseño apropiado y diferenciado con productos específicamente seleccionados por ella para mitigar su malestar; a diferencia de los competidores directos que venden productos por separados en diferentes comercios y no piensan en la solución integral para la comodidad de la mujer”*.

CAPÍTULO V. ESTUDIO DE MERCADO Y ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

En el capítulo anterior se utilizó el “Lienzo del modelo de negocio” como metodología para describir los segmentos más importantes a tener en cuenta en la descripción de un modelo de negocio. En este capítulo se va a realizar el estudio de mercado, utilizando una metodología mixta, que incluye el análisis cualitativo y cuantitativo. Respecto al análisis cualitativo, se va a hacer un focus group y entrevistas en profundidad a mujeres parte del público objetivo. Además, se va a entrevistar a expertos tanto en el área del comercio electrónico como en la industria de productos menstruales. En cuanto al estudio cuantitativo, se va a realizar encuestas, con el objetivo principal de estimar la demanda potencial y corroborar los datos obtenidos de la investigación exploratoria. Finalmente, se va a segmentar a la población a utilizar en este plan de negocio utilizando variables demográficas, y luego proyectar la demanda durante el periodo de evaluación del proyecto.

5.1. Objetivo general

El objetivo general de la investigación de mercado es recolectar información sobre las necesidades y expectativas del consumidor para determinar la viabilidad del plan de negocios y disponer de una base de información estadística suficiente para cuantificar el mercado potencial de mujeres de 18 a 34 años de NSE A y B de las zonas 4, 6, 7 y 8 de Lima Metropolitana, de manera que se puedan estimar la demanda potencial del negocio.

5.2. Metodología de investigación de mercado

La metodología de investigación empleada es mixta, y el diseño de investigación toma como base la utilización de fuentes de información secundarias y primarias, y aplica métodos de investigación cualitativos y cuantitativos (Malhotra, 2016).

El alcance de la investigación es exploratorio, con el objetivo de obtener mejor conocimiento y comprensión del problema. Además, tiene un diseño no experimental, ya que no analiza el efecto producido por la manipulación de variables independientes sobre variables dependientes; de naturaleza descriptiva, reseñando rasgos de la población objeto de estudios; y de corte transversal, debido a que la información de una situación o hecho se recoge en un momento del tiempo (Malhotra, 2016).

5.2.1. Fuentes de información

A. Fuentes secundarias

Se va a utilizar como fuente secundaria: planes de negocio del repositorio de ESAN y de otras universidades; libros y revistas relacionadas al tema.; páginas web oficiales; informes estadísticos; secciones de diarios dedicadas al tema; y, páginas web de servicios relacionados tal como la metodología lo señala. La información obtenida de fuentes secundarias se ha expuesto en los capítulos de Marco Conceptual (Capítulo II) y Análisis del Entorno (Capítulo III), y es empleada a lo largo de toda la tesis.

B. Fuentes Primarias

Se utilizarán como fuentes primarias: datos cualitativos y datos cuantitativos.

5.2.2. Métodos de investigación

Como se menciona en la sección anterior, los datos primarios pueden ser cualitativos o cuantitativos, según provengan de una investigación cualitativa o cuantitativa. La diferencia entre estas últimas se asemeja a la diferencia existente entre una investigación exploratoria y otra concluyente.

A. Investigación Cualitativa:

Según Malhotra (2016), esta investigación es de tipo exploratoria, ya que no tiene estructura y es a base de muestras pequeñas; esta metodología permite lograr una comprensión inicial del problema y entender el entorno del mismo. Se va a usar las herramientas de focus group y entrevistas en profundidad tanto a potenciales usuarias como a expertos (Ver Anexo 1 Herramientas utilizadas en la investigación cualitativa y cuantitativa).

B. Investigación Cuantitativa:

Es un tipo de investigación estructurado, que busca la cuantificación de datos y generalización de los resultados obtenidos de la muestra a la población, utilizando algún tipo de análisis estadístico (Malhotra, 2016). Se va usar la encuesta como herramienta para el recojo de datos. (Ver Anexo 1 Herramientas utilizadas en la investigación cualitativa y cuantitativa).

5.2.4. Muestra

La técnica de muestreo va a ser no probabilística ya que será para un target específico. Asimismo, para determinar el tamaño de la muestra, Malhotra señala que para las técnicas de muestreo no probabilístico se pueden usar los siguientes tamaños y rangos (Malhotra, 2016):

Figura 5.1. Tamaños de muestras en estudios de investigación de mercado

Tipo de estudio	Tamaño mínimo	Rango típico
Investigación para la identificación del problema (por ejemplo, potencial de mercado)	500	De 1,000 a 2,500
Investigación para la solución del problema (por ejemplo, asignación de precios)	200	De 300 a 500
Pruebas de productos	200	De 300 a 500
Estudios de prueba de mercado	200	De 300 a 500
Publicidad de televisión, radio o en medios impresos (por comercial o anuncio que se somete a prueba)	150	De 200 a 300
Auditorías de mercado de prueba	10 tiendas	De 10 a 20 tiendas
Focus groups	2 grupos	De 10 a 15 grupos

Fuente: Malhotra, 2016.

5.3. Investigación Cualitativa

5.3.1. Objetivo general

El objetivo general es obtener información cualitativa del segmento a quien está dirigida la propuesta de valor, considerando aspectos relevantes del comportamiento de las mujeres, como sus hábitos de compra, sensibilidad hacia el precio del producto y receptividad con la propuesta del plan de negocio.

5.3.2. Objetivos específicos

Estos objetivos específicos corresponden a las entrevistas en profundidad llevadas a cabo a potenciales usuarias.

1. Conocer la idiosincrasia de las mujeres de Lima Metropolitana de los NSE A y B de 18 a 34 años respecto a la menstruación.
2. Conocer las necesidades de la mujer durante la menstruación.
3. Determinar los productos relacionados con la menstruación que más utilizan.
4. Determinar los lugares habituales de compra de dichos productos.
5. Conocer los hábitos de compra de bienes de consumo a través de medios electrónicos, así como los atributos que más valoran del comercio electrónico.
6. Determinar el rango de precio que estarían dispuestos a pagar por la propuesta ofrecida.
7. Identificar la impresión del consumidor potencial que tiene sobre el servicio.
8. Identificar atributos positivos y negativos de la propuesta ofrecida.

5.3.3. *Objetivos especializados*

Estos corresponden a las entrevistas en profundidad a los expertos:

1. Conocer la situación del comercio electrónico en el mercado peruano.
2. Conocer sobre estrategias de marketing digital.
3. Conocer el desarrollo de negocios por suscripción en el mercado peruano.
4. Conocer la situación de la industria de productos de higiene femenino y menstruales.

5.3.4. *Herramientas utilizadas*

A. Focus Group

Se realizó un focus group, en el que participaron 6 mujeres de entre 18 y 29 años de edad, que poseían un smartphone de gama alta o media, que hubieran realizado alguna compra electrónica en los últimos dos meses, y que pertenecieran al nivel socioeconómico A o B. La realización de un solo focus group se debe a que durante la sesión del mismo se advierte que para obtener un conocimiento más cercano al problema e información de mayor calidad se debe usar otras herramientas que se apliquen mejor al público objetivo, como son las entrevistas en profundidad, además el desencadenamiento de la crisis sanitaria ha perjudicado la eventual realización de reuniones presenciales.

El focus group fue realizado en la Universidad ESAN el sábado 29 de febrero fue moderado por una integrante del equipo de tesis (el Anexo 2 contiene la guía del focus group y el Anexo 5 la transcripción del mismo).

A.1. Principales hallazgos

Sobre la menstruación en general:

Las participantes consideran la menstruación como un tema que debe ser tratado con discreción y que en general tiene una connotación negativa por la sintomatología con la que viene acompañada, sin embargo, opinan que hoy en día existe mayor libertad al tratar temas relacionados con la menstruación. A nivel fisiológico, lo asocian con dolores generalizados, y pérdida de energía, lo que las lleva a sentirse cansadas y fatigadas durante esos días (“(...) vienen dolores horribles”; “(...) tengo dolores de espalda”, Ver Anexo 5), incluso asocian la pérdida de sangre con eventuales problemas de anemia. A nivel emocional, se nota hipersensibilidad y cambios de humor radicales

que van desde muy feliz hasta muy triste. El malestar y dolor se manifiestan en mayor grado los primeros días y luego van desapareciendo.

Asimismo, cada una de ellas expresa haber tenido en su vida una experiencia negativa asociada con la menstruación, sea por olvidar comprar los productos, no tenerlos a la mano en la oportunidad precisa ocasionando que se manchen (“(...) la vergüenza es terrible”, Ver Anexo 5).

Por otro lado, les preocupa mucho la incomodidad causada por la sangre durante la menstruación, les impide desarrollar plenamente la mayoría de actividades. (“(...) no me deja hacer normalmente mis actividades, me dan ganas de dormir”, Ver Anexo 5).

Sobre la manera cómo se alivia o soluciona el malestar:

El malestar que ocasiona la menstruación es sobrellevado de distintas maneras, se identifica que antes de tomar cualquier tipo de pastillas, se opta por productos naturales o incluso se aguanta el dolor de plano y solo cuando es demasiado intenso se decide tomar medicación (“(...) trato de evitar pastillas. No las he tomado en lo que va del año”, Ver Anexo 5). Se suele consumir productos como el té de orégano o manzanilla, y en general infusiones tibias.

Sobre los hábitos de compra de productos menstruales:

- Se identifica que todas usan toallas higiénicas, pero no usan regularmente tampones por razones de costumbre y falta de confianza en ellos, además mencionan no haber usado productos orgánicos o toallas reutilizables, ni copas menstruales.
- Por otra parte, la mayoría de participantes señala que usan la marca Nosotras y la asocian con comodidad y seguridad, y algunas de ellas señalan no haber probado otras marcas debido a que se trata de una costumbre heredada por sus madres o por ser la primera marca que utilizaron (“(...) desde el principio mi mamá me compró esa y luego seguí comprando la misma”, Ver Anexo 5).
- El número de paquetes usados durante la menstruación es en promedio dos, y tienen una frecuencia de cambio entre toallas de cada 2 o 3 horas.
- Un tema importante es la planificación de compras, las opiniones estuvieron divididas, hay quienes no planifican y en el momento tienen que comprar (“(...) mando a alguien a comprar, aunque sea a mi enamorado”, Ver Anexo 5), quienes compran “por si acaso” les viene, y quienes planifican detalladamente su compra con un mes de anticipación. Por otro lado, mencionan que usan aplicativos para recordar el día que

inicia su periodo ya que usualmente olvidan las fechas, y prefieren un recordatorio para alertarlas y que puedan realizar sus compras (“(...) la app es bien exacta”, “(...) la app me dice el día en que me va a venir”, Ver Anexo 5).

Sobre la aceptación de la propuesta de valor del plan de negocio:

- Las participantes indican que nunca han pensado en comprar productos para la menstruación a través de Internet, ya que usualmente lo hacen en supermercados, bodegas o farmacias, y que la idea les resulta novedosa. Además, les parece interesante que sea bajo un modelo de suscripción ya que no están acostumbradas a ese tipo de servicio.
- Algunas mencionan que igual pueden olvidar comprar los productos a través de una tienda virtual por lo cual les interesa el servicio de suscripción, ya que el costo se va a debitar automáticamente, el producto va a llegar cada mes y ya no tienen que preocuparse más del tema. (“(...) podría olvidarme de hacer el pedido mensualmente, por lo que la idea de la suscripción si la aceptaría”, “(...) Si es por suscripción, me parece una buena idea”, Ver Anexo 5).
- Les interesa la idea de tener productos por anticipado, ya que supone ahorro de tiempo y trabajo. Consideran aspectos importantes el precio (“(...) Tendrían que hacerlo más atractivo con el precio”, Ver Anexo 5), la calidad y el ahorro del tiempo, y advierten que pueden surgir problemas en puntos determinados como el tiempo de anticipación en que podría llegar el producto (“(...) tendría que llegar con mucha anticipación”, Ver Anexo 5), la manipulación de los productos y la confianza que tendría que generar la tienda.
- Les agrada la idea de que el servicio de suscripción incluya productos relacionados a la menstruación y que este venga acompañado de otros accesorios que resulten útiles para ellas como productos de higiene íntima, hidratantes, paños, colonias, aceites esenciales, gran variedad de infusiones, vitaminas entre otros; y les parece interesante la posibilidad de elegir qué productos serían parte de su paquete de suscripción. La personalización y la variedad de complementos novedosos son factores a tomar en cuenta.
- Finalmente, comentan la preferencia de que la tienda se pueda utilizar a través de una aplicación, ya que esta resulta más interactiva, y que pueda incorporar un calendario sobre la menstruación.

B. Entrevista en profundidad a potenciales clientes

Se considera que las entrevistas en profundidad son un gran aliado al momento de recabar información sobre temas que resultan significativamente sensibles. Gracias a ella se ha podido obtener información que posiblemente con otra herramienta hubiera resultado difícil.

- Se utilizó una guía no estructurada (Ver Anexo 3 Guía de entrevista a profundidad a potenciales usuarios) y su transcripción se encuentra en el Anexo 6 Transcripción de entrevista a profundidad a potenciales usuarios.
- Se realizaron 19 entrevistas en profundidad a potenciales clientes cuya edad varía desde los 20 años hasta los 37 años, a mujeres que habitan en distritos considerados dentro de las Zonas 4, 6, 7 y 8 de Lima Metropolitana.

B.1. Principales hallazgos

Sobre la menstruación:

Cuando se habla de menstruación las primeras ideas que mencionan las entrevistadas son la sensación de dolor, los cólicos, náuseas, el temor a mancharse y el deseo de que pase el tiempo lo más rápido posible. El dolor no solo está presente durante los primeros días de la menstruación (“(...) los primeros dos días tengo dolores, en la parte abdominal, y ya luego los siguientes días va bajando la intensidad”, Ver Anexo 6), sino que se además que algunas tienen dolor días antes (“(...) 3 días antes me da dolor de cabeza”, Ver Anexo 6).

Muchas entrevistadas sostienen que la menstruación afecta el desarrollo de sus actividades diarias (“(...) he sentido cólicos muy fuertes que hacen que tenga que faltar a la universidad”; “(...) En mi último periodo me dolió tanto que tuve que estar en cama”; “(...) Hago todo home office, porque me es insoportable”; “(...) a veces no te dan ganas de hacer nada y solo quedarte echada por el mismo dolor”, Ver Anexo 6), donde el cansancio y falta de concentración son recurrentes.

Una respuesta frecuente a nivel fisiológico es la hinchazón en el pecho y vientre, además de la sensación de subir de peso (“(...) tu estómago se hincha y tu ánimo baja”, Ver Anexo 6).

Respecto al malestar, las respuestas varían desde aquellas donde el dolor fisiológico es más intenso hasta aquellas donde el dolor suele pasar desapercibido, siendo los cambios emocionales los más advertidos (“(...) a parte de los dolores, me he sentido

muy sensible”; “(...) siento malestar general, dolor de vientre y migraña; “(...) a estos síntomas lo acompaña la sensibilidad, preocupación, tristeza, ansiedad e irritación”, Ver Anexo 6). Además, mencionaron que existe también una molestia relacionada con el olor intenso ocasionado por la sangre y un pH alto.

Tienen la creencia que la sociedad todavía ve con recelo y un poco de vergüenza a la menstruación, a pesar que se trata de un ciclo por el que toda mujer pasa, además sienten que no es un tema que puedan hablar libremente sin tener cierto grado de confianza con la otra persona y que aún falta comprensión acerca de todo el fenómeno menstrual; a pesar de ello, no lo consideran un tema tabú y están convencidas que esta creencia se viene superando a lo largo de los años.

Consideran que un aspecto positivo es la liberación de estrés luego del periodo menstrual, además que lo asocian con una buena salud hormonal (“(...) ayuda a tomar conciencia que su organismo funciona correctamente”; “(...) siento que nivela mis hormonas”, Ver Anexo 6) y es un aviso que no están embarazadas.

Sobre los productos menstruales:

Para aliviar los malestares fisiológicos las entrevistadas prefieren tomar alguna infusión caliente (“(...) prefiero métodos naturales, como infusión de orégano, muña con ruda”; “(...) tomo como agua de tiempo, agua de kion caliente o a tiempo, de hecho, es un gran desinflamante”, Ver Anexo 6), o usar compresas calientes antes que cualquier tipo de pastillas, estas son usadas como último recurso ante fuertes dolores (“(...) A veces tomo pastillas si es que el dolor es insoportable”; “(...) Hoy en día, solo tomo pastillas cuando me vienen dolores insoportables”, Ver Anexo 6).

Todas usan toallas higiénicas de manera regular, un promedio de dos paquetes por ciclo menstrual, por otro lado, mencionan (la mayoría de ellas), no usar tampones porque lo asocian con una sensación de incomodidad y desconfianza. Su uso se limita a situaciones determinadas (“(...) los he utilizado cuando voy a la piscina o a la playa”, Ver Anexo 6).

La marca preferida de toallas higiénicas es Nosotras, aunque también se mencionaron marcas como Always y Kotex. Prefieren usar las toallas nocturnas, porque son más grandes y tienen mayor absorción (“(...) siempre uso las toallas higiénicas nocturnas, porque me siento más segura”, Ver Anexo 6).

Respecto a toallas reutilizables y copas, la gran mayoría no las usa debido a que las encuentran poco prácticas y mantienen una sensación de desconfianza hacia ellas (“(...) no las utilizaría porque el tener que lavarlas hacen que no sean prácticas y por el tema del tiempo”, Ver Anexo 6).

Se advirtió que muchas usan aplicativos celulares sobre calendarios menstruales que indican fechas posibles de inicio del ciclo (“(...) utilizo una app de calendario menstrual “; “(...) me ayuda para saber en qué día de mi periodo voy”, Ver Anexo 6).

Respecto a la frecuencia de compra:

Algunas no tienen la costumbre de comprar anticipadamente (“(...) las toallas higiénicas que me sobran del periodo anterior, pero no es que compre con anticipación”; “(...) a veces lo compro el mismo día que me viene el periodo, y otras las compro con anticipación”, Ver Anexo 6). Otras entrevistadas sostienen que compran por conveniencia cuando realizan visitas semanales o mensuales al supermercado o a farmacias, aprovechando ofertas. También hay quienes realizan compras programadas mensualmente; la respuesta varía fundamentalmente respecto a la edad, el tiempo y la experiencia (“(...) de más joven, si compraba cuando me venía porque me olvidaba de comprarlas, pero ahora que ya me he vuelto más responsable, están dentro de mis compras mensuales”, Ver Anexo 6).

Sobre el comercio electrónico:

La mayoría de las entrevistadas están familiarizadas con las compras por Internet. Valoran el ahorro de tiempo que les proporciona y la variedad de productos de donde elegir, además piensan que es importante el costo y la velocidad de entrega (“(...) hay una variedad de los productos para elegir y las ofertas”; “(...) valoro de las compras por Internet la rapidez y practicidad”, Ver Anexo 6).

No tienen problemas en usar tarjetas de crédito o débito, aunque prefieren verificar primero que las tiendas virtuales tengan comentarios positivos o recomendaciones en sus páginas. Consideran que la situación causada por el Covid-19 favorece al comercio electrónico y que cada vez hay más confianza en realizar transacciones virtuales (“(...) con el tema de la pandemia todo se va a hacer de forma virtual, y la gente se va a acostumbrar”, Ver Anexo 6).

Sobre la aceptación de la propuesta de valor del plan de negocio:

Muchas de ellas no habían pensado nunca en solicitar a través de una tienda virtual productos menstruales; sin embargo, la idea les parece novedosa, más ahora cuando las compras por Internet crecen rápidamente por el contexto del Covid-19. (“(...) Si cumplen con su fecha de llegada, no tendría problema de comprarlo y cambiar mi manera de compra”, Ver Anexo 6). Por otro lado, un grupo menor mencionan que en los últimos meses ya vienen realizando pedidos generales a farmacias, en los cuales incluyen productos menstruales por lo que contar con una tienda especializada les parece una buena idea (“(...) Me parece súper que la marca se preocupe en darte ese plus al producto”, Ver Anexo 6).

Considerando que la menstruación es un proceso mensual, mostraron interés por la idea del modelo de suscripción (“(...) ya no estaría pendiente de que me va a venir el periodo, sino que alguien está pensando en ti en ese momento”; “(...) me parece interesante que sea el pago de forma anticipada, y usaría tarjeta de crédito”; “(...) tener una alternativa en donde ya este registrado lo que necesita y programado sería una ventaja”, “(...) sería lo mejor creo, porque te olvidas de hacer el pago cada mes”, Ver Anexo 6). Agregaron que debe existir una gran flexibilidad respecto a la suscripción, ya que algunas prefieren no quedar comprometidas a recibir un producto cada mes, sino poder elegir el mes y el plan que ellas consideren más acorde a sus gustos.

Respecto al contenido, les interesa los productos menstruales siempre que puedan encontrar la marca que frecuentemente usan; además al indagar sobre productos adicionales se recibió diversidad de respuestas (“(...) me gustaría que lleve papitas y chocolate”; “(...) me gusta el valor agregado de los productos adicionales que contiene, y que no solo te den toallas higiénicas”; “(...) me gustaría un dulce; y protectores diarios para los últimos días”; “(...) me agradaría gel antibacterial y jabón”; “(...) sería buena idea platitos decorativos chiquitos que se pueda usar como joyeros o accesorios” y en general “algo con lo que podamos engreírnos”, Ver Anexo 6). Les gusta la posibilidad de poder personalizar el contenido del producto, aunque jugar con un factor sorpresa, siempre que esté alineado a sus gustos, les resulta atractivo. Por otro lado, sostienen que los consejos e información sobre productos y la menstruación resultan también útiles.

Respecto al servicio de emergencia, la mayoría de entrevistadas sostiene que esa idea suena práctica y conveniente (“(...) ante una emergencia, no dudaría en comprar,

pero esto sería algo muy eventual”, Ver Anexo 6), sin embargo, consideran que se trata de situaciones que no se repiten con frecuencia.

Agregaron que algunas prefieren el uso de un aplicativo frente a una página web para una tienda virtual, ya que les inspira más confianza; la contraparte que prefiere una página web lo hace por su eventual uso. Sugieren el uso de calendarios dentro de la tienda virtual que incluya recordatorios de la fecha de llegada del pedido, nuevas ofertas y descuentos; así como un sistema para evaluar la experiencia de cada usuaria.

Entre los aspectos negativos, el primero es el costo, consideran que este es alto por la cantidad de productos y el servicio de delivery, y que prefieren aprovechar ofertas de los supermercados ya que el precio es un factor importante (“(...) el costo sería más caro y probablemente no compraría el producto”; “(...) el aspecto negativo es que la gente compra ofertas y en mayor cantidad, y sale más cómodo comprar así”, “(...) creo que yo preferiría ir a comprar a la tienda”, Ver Anexo 6); otro aspecto negativo es la realización de compras anticipadas, y que no siempre necesitan los productos ofrecidos en el servicio de suscripción, por lo que prefieren no agregar mensualidades a su tarjeta por productos que sean innecesarios. Sin embargo, se advierte que entre ellas existe la disposición a probar el servicio de suscripción (“(...) probaría el producto, evaluaría costo”; “(...) quizás lo compraría 01 vez solo de curiosidad”, Ver Anexo 6).

El rango más joven de entrevistadas (entre 20 a 29 años), están más acostumbradas a realizar compras por Internet, además existe una mayor predisposición a probar nuevos productos, servicios y ofertas, por lo que mostraron mayor interés en la propuesta de valor ofrecida. Las entrevistadas de 30 a 34 años también muestran interés en la propuesta de valor, aunque los atributos que más valoran están relacionados con la eficiencia de distribución, posibilidad de planificación y la conveniencia de sus compras. Por otro lado, para aquellas mujeres que se acercan al rango superior de edad, la propuesta de valor no les resulta tan atractiva ya que acostumbran comprar anticipadamente la mayoría de los productos que se ofrecen en el servicio de suscripción, por lo que no consideran suscribirse a largo plazo, aunque sí le pueden dar una oportunidad. Por lo tanto, la edad de mujeres con mayor predisposición a la aceptación de la propuesta de valor está conformada por el rango de 18 a 34 años; además, la característica común entre ellas es su pertenencia al NSE A y B.

B.2 Entrevista en profundidad a expertos

Las entrevistas a expertos en determinados sectores permiten aprovechar la experiencia y conocimiento que han adquirido a través de los años para enriquecer el plan de negocio con datos que comúnmente no son de dominio público. Se confía en la veracidad de la información brindada dada la talla y liderazgo de cada experto elegido.

B.2.1 Datos de los expertos

Se realizaron entrevistas a dos expertos (ver Anexo 4 Guía de entrevista a profundidad a expertos y el anexo 7 Transcripción de entrevista a profundidad a expertos):

- Maria Christina Saksanian, directora ejecutiva y fundadora de Hedaz Market Intelligence. Profesional en Market Intelligence, con más de 20 años de experiencia en multinacionales líderes en los sectores de consumo masivo, farmacéutico y retail en Brasil, México, Chile, Argentina, Colombia y Venezuela.
- Pascal Clisson, co-fundador y director comercial y de marketing de Caudalia Wine Box. Economista con estudios de postgrado en administración de empresas. Fundó Caudalia Wine Box en 2015. Experto en marketing, retail management y estrategia comercial.

B.2.2 Principales hallazgos

Sobre la consumidora peruana y la menstruación:

La menstruación siempre fue considerada un tema tabú en la sociedad, sin embargo, esta situación ha mejorado con el paso del tiempo. Una señal clara de este cambio es la cantidad de hombres que hoy en día van a comprar toallas higiénicas para sus hijas, hermanas o esposas en el supermercado o farmacias. No es tabú, pero permanece aún un sentimiento de vergüenza en muchas mujeres, relacionada no con la compra de productos sino con demostrar que están en su periodo.

Existen dos segmentos de mujeres bien diferenciados. Mujeres precavidas que tienen un kit de seguridad o emergencia en su casa, en su trabajo, en su cartera, y hay otras mujeres que nunca se acuerdan de tener este kit. Hay gente que programa muy a detalle sus compras, se toma el tiempo de hacer una lista para no olvidar nada, y el otro extremo es que son totalmente desordenados, que cuando se les acaba algo recién compran las cosas. A pesar de tal diferencia, los expertos sostienen que siempre las mujeres tienen una toalla higiénica escondida para una emergencia, la que les sirve para

salir del apuro hasta que lleguen a una farmacia/supermercado a comprar un paquete de toallas higiénicas. Además, cada mujer tiene un producto de preferencia, que se acomoda mejor a su uso y actividades diarias.

Sobre el e-commerce en el Perú:

El e-commerce es una comunidad y en cuanto más actores y soluciones existan, más acostumbrado va a estar el cliente a realizar compras online. Se considera que Perú es uno de los países más activos en e-commerce a nivel Latinoamérica, el mercado está creciendo rápidamente y es cada vez más fácil para las personas realizar compras a través de dispositivos electrónicos.

Las categorías a las que está llegando el e-commerce son cada vez más amplias y hay algunas que están creciendo de manera más rápida, y son los productos de mascota, cuidado personal y alimentos.

Sobre los medios de pago en línea:

Existen aún dificultades en torno a los medios de pago en línea. Por un lado, las personas no están totalmente acostumbradas a realizar pagos en línea y sienten aún miedo en introducir su número de tarjeta en alguna plataforma, esto se incrementa a medida que se trate de personas de mayor edad. Por otro lado, a pesar de que hoy existen muchas soluciones de pago en línea como Qulqui, PayU, MercadoPago, Izipay, Alinet, PayPal, algunas de estas todavía presentan trabas a nivel bancario que impiden la agilidad de pagos. Además, el precio sigue siendo muy alto para todo el sistema de plataforma de pagos en comparación con otros países.

La tendencia es adoptar una plataforma de e-commerce que tenga estos sistemas de pago integrados a la misma, es decir que no tenga un “check-out” que lo lleve a la página de la plataforma de pago, ya que esta integración facilita el desarrollo y baja los costos, además, permite mejorar la experiencia del consumidor.

Sobre los operadores logístico:

Plataformas como Uber, Glovo y otras ayudan a que el mercado del e-commerce crezca rápidamente y han cambiado radicalmente la logística de muchas empresas, bajando los costos de envío. Además, la gran competencia que existe entre estos permite obtener mejores precios. Asimismo, contar con un sistema logístico propio no añade valor a la empresa.

Sobre el negocio de suscripción:

La principal ventaja de un negocio de suscripción es la financiera, ya que se conoce por lo menos en parte, la cantidad de clientes que se tendrá el próximo mes por suscripción, lo que proporciona buena información sobre la caja y efectivo para trabajar. Otra ventaja es la operativa, ya que conocer la cantidad de clientes que están suscritos para el próximo mes, permite realizar compras de acuerdo a esa cantidad y trabajar con un inventario flujo-tenso, por lo que reduce el problema de sobre stock.

La ausencia de modelos de suscripción en el Perú se debe a que las plataformas de pago que facilitan el débito automático no están listas. Hace 5 años, era casi imposible debido a los obstáculos que ponían los bancos, ya que establecían muchos trámites engorrosos para poder tener un débito automático. Además, la mayoría de servicios que hacen un débito automático realizan el cobro a través de plataformas en otros países, lo que no lo hace fácil ni práctico.

Usar una aplicación para un negocio de suscripción, si bien proporciona una experiencia mucho más amigable a los usuarios, esto hace que se incurra en costos elevados, ya que se debe desarrollar para distintos sistemas operativos, posicionarlo en las tiendas virtuales de cada sistema operativo, por lo que se pierde mucho tiempo y dinero. Una tienda virtual a través de una web responsive tiene la ventaja en costos, además, como se trata de un negocio con periodicidad mensual, las visitas a la web se realizan con poca frecuencia.

Sobre la idea del plan de negocio:

Es una buena solución para la falta de tiempo y para resolver necesidades femeninas. El ciclo menstrual se comporta distinto en todas las mujeres. Algunas son regulares, otras irregulares, pero la mayoría tiene su ciclo menstrual cada 28 días. En las irregulares, a veces les viene el periodo menstrual con 2 semanas de atraso, en otras con 40 días, y esto se debe a que existen muchos disturbios hormonales que afectan el ciclo menstrual de las mujeres. Entonces, es algo con lo que las mujeres conviven por muchos años y tener algo o alguien que te haga recordar sobre si llevas o no contigo alguna provisión de toallas o cualquier producto que utilices, es una buena idea.

Un factor de vital importancia es la variedad de productos que se tenga a ofrecer a los clientes, es decir el nivel de inventario, ya que se debe manejar un catálogo amplio por lo que se necesita un espacio amplio. Además, darles la posibilidad de hacer

combinaciones según su preferencia (protector diario, noche, con alas, sin alas, nocturnas, etc.); ya que cada mujer utiliza distintos productos de distintas maneras dependiendo de su flujo o sus costumbres. La experta manifestó que “(...) tu oferta tiene que ser amplia y sin restricciones para elegir el tipo de producto que se pueda comprar”, Ver Entrevista 2, Anexo 7 Transcripción de entrevistas en profundidad a expertos).

Un punto a considerar es la creación de kits, y que cada uno aporte soluciones distintas a mujeres diferentes (un kit de emergencia, kit viajero). Otro punto es la presentación, la cual no debe ser muy llamativa o distintiva sino sobria, discreta y bonita.

Es recomendable realizar publicidad por Internet, sea en YouTube, hablando con algunas comunidades, blogs o influencers. Es importante trabajar con “boca-oído electrónico”, con alta presencia en redes sociales (en especial Instagram), donde se puede obtener comentarios y reseñar experiencias.

Es fundamental ser cuidadosos con la demanda estimada, ya que los errores pueden obligar a la empresa a comprar de emergencia los productos, lo que conlleva a no obtener un margen de ganancia como lo esperado.

5.4. Investigación Cuantitativa

5.4.1. *Objetivo general*

El objetivo de realizar la investigación cuantitativa es conocer la demanda potencial del mercado para la implementación de una tienda virtual de productos para la menstruación bajo la modalidad de suscripción, y corroborar los datos obtenidos de la investigación exploratoria.

5.4.2. *Objetivos específicos*

1. Identificar características demográficas del público objetivo.
2. Identificar los tipos y cantidades de productos adquiridos durante la menstruación.
3. Determinar las marcas preferidas de productos menstruales.
4. Saber cuál es la intención de compra de la propuesta de valor ofrecida.
5. Determinar la disposición de suscribirse a la tienda virtual.
6. Identificar los atributos más valorados de la propuesta de valor ofrecida.
7. Determinar el rango de precios que el público objetivo estaría dispuesto a pagar por la propuesta ofertada.

5.4.3. Encuesta

Se buscó satisfacer los objetivos definidos previamente a través de un formulario elaborado por los integrantes del equipo de tesis (Ver Anexo 8 Encuesta), el cual fue mejorado gracias a la información obtenida de la investigación cualitativa y corroborado con cuestionarios piloto realizado a potenciales consumidoras.

A. Muestra por conveniencia

Malhotra (2016) sostiene que, dentro del muestreo no probabilístico, una de las maneras de determinar la muestra es por conveniencia y recomienda un tamaño de la muestra, el cual está dentro de un rango típico de 300 a 500 encuestas.

B. Perfil del encuestado

La encuesta está dirigida a mujeres de 18 a 39 años que habiten en los distritos correspondientes a la Zona 4, 6, 7 y 8 de Lima Metropolitana, las que representan el mercado objetivo según la información recabada de la investigación cualitativa. El rango de edad funciona no sólo como filtro sino como indicador de las edades de quienes deciden realizar la encuesta y muestran interés en la propuesta de valor.

C. Características de la encuesta

La encuesta fue realizada de manera virtual a través de una campaña de tránsito de anuncios publicitarios en el sistema de Facebook Business desde el 11 al 25 de mayo de 2020. Se obtuvieron 430 encuestas de personas que cumplen con los filtros de género, edad y distrito. (Para más detalles ver el Anexo 1 Herramientas utilizadas en la investigación cualitativa y cuantitativa y Anexo 8 Encuesta).

D. Análisis de encuestas y principales hallazgos

Sobre sus características demográficas:

El mayor grupo etario de mujeres encuestadas está entre los 18 a 25 años (representa 66%); le sigue el grupo de 26 a 29 años (16%); y, el grupo de 30 a 34 años (13%), estos tres grupos representan el 95%. Y solo el 5% de mujeres tiene entre 35 y 39 años de edad.

Figura 5.2. Rango de edad



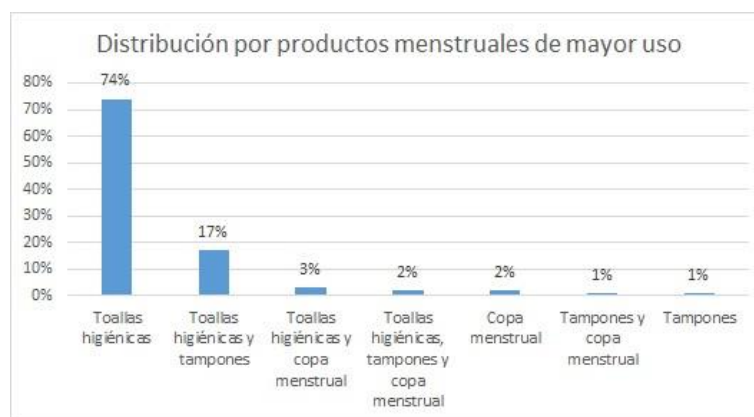
Elaboración: Autores de la tesis.

Asimismo, la zona de residencia con mayor participación es la Zona 7 con un 37% del total de encuestas, seguido de la zona 8 con 23%, zona 4 con 21% y 6 con 19% de participación.

Sobre productos menstruales de mayor uso:

De acuerdo con la muestra, un 74% (317) del total de las encuestadas utiliza sólo toallas higiénicas, seguido de un 17% (73) de encuestadas que respondió que utiliza toallas higiénicas y tampones.

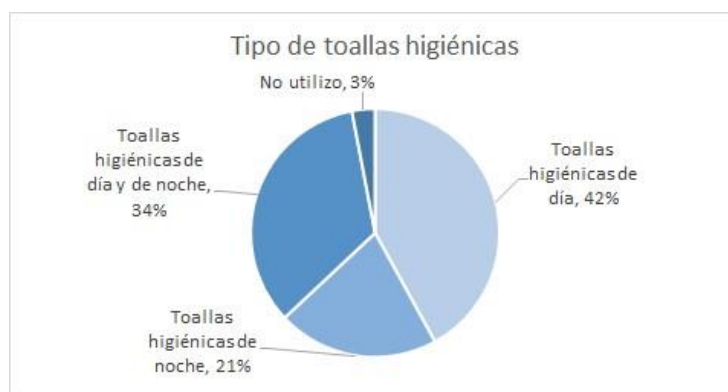
Figura 5.3. Distribución por productos menstruales de mayor uso



Elaboración: Autores de la tesis.

La marca más comprada por las encuestadas es Nosotras que alcanzó un 71% (306) de las respuestas, le siguen Kotex con 9%, Ladysoft con 8% y Always con 6%. Además, el tipo de toalla preferida por las encuestadas es la toalla de uso diurno con 42% (179), la segunda preferencia de las encuestadas son las toallas de uso diurno y nocturno con 34% (146).

Figura 5.4. Tipo de toallas higiénicas utilizadas usualmente



Elaboración: Autores de la tesis.

Sobre los atributos más valorados en compras por Internet:

Se evaluaron cinco características que fueron mencionadas repetidamente durante las entrevistas en profundidad acerca de compras por Internet. Se busca precisar qué tanto peso podría tener dichos atributos en el comportamiento de las potenciales usuarias. La tabla 5.1. muestra los porcentajes de valoración de cada aspecto evaluado y luego el orden de importancia entre ellos.

Tabla 5.1. Aspectos más valorados en las compras por Internet

Aspectos más valorados para realizar compras a través de internet					
Aspectos evaluados	Muy importante (%)	Importante (%)	Moderadamente importante (%)	De poca importancia (%)	Sin importancia (%)
Seguridad en el pago	69	10	15	4	2
Comodidad y facilidad de compra	54	21	16	5	4
Descuentos y promociones	52	20	16	8	4
Variedad de productos	43	28	17	6	5
Entrega a domicilio	49	19	23	6	3

Elaboración: Autores de la tesis.

El aspecto más valorado a tener en cuenta es la seguridad del pago cuando se realiza compras por Internet, la sumatoria de encuestadas que respondieron muy importante e importante (79% según técnica del “top two box³”) asciende a 338. En el último lugar de importancia se ubica la entrega a domicilio, no por estar debajo de los anteriores deja de cobrar vital importancia, ya que es un atributo que bajo el contexto actual muchas

³ Es una técnica utilizada en encuestas con preguntas que utilizan escalas. El top two box representa la suma de las dos opciones superiores.

usuarias lo consideran incluido en sus compras electrónicas, así que 293 encuestadas respondieron que lo consideran muy importante e importante.

Sobre atributos más valorados en el concepto del negocio:

Luego de presentar el modelo de negocio a las encuestadas se evaluó la importancia de las principales características presentes en el mismo. La tabla 5.2. muestra los aspectos evaluados y el peso de cada uno, además indican su orden de importancia.

Tabla 5.2. Aspectos más valorados en las compras por Internet

Valoración de características del concepto del negocio					
Aspectos evaluados	Muy valorado (%)	Valorado (%)	Moderadamente valorado (%)	De poco valor (%)	Sin valor (%)
Descuentos y promociones	58	19	16	6	1
Programación de fecha y lugar	55	22	17	4	2
Variedad de marcas de productos menstruales	51	21	17	8	3
Variedad de productos complementarios	30	36	20	9	5
Posibilidad de personalizar el contenido del producto	37	27	21	7	8
Diversidad de planes de suscripción	42	19	21	10	8
Diseño del empaque	24	27	24	15	10

Elaboración: Autores de la tesis.

La característica de mayor valoración fue la de descuentos y promociones, alcanzando un 77% (58% muy valorado más 19% valorado) de valoración para las encuestadas dentro del concepto de negocio con una suma del “top two box” de 333 y le sigue muy cerca la posibilidad de programación de fecha y lugar. La característica de variedad de marcas de productos menstruales se ubicó en tercer lugar, siguiendo la variedad de productos complementarios, la posibilidad de personalizar el contenido del producto, diversidad de planes de suscripción; y en la cola de la lista se ubica el diseño del empaque, que obtuvo solo 24% (101) de respuestas lo estima muy valorado, mientras que el 27% (114) de respuestas lo estima como valorado.

Sobre la anticipación en la compra de productos menstruales:

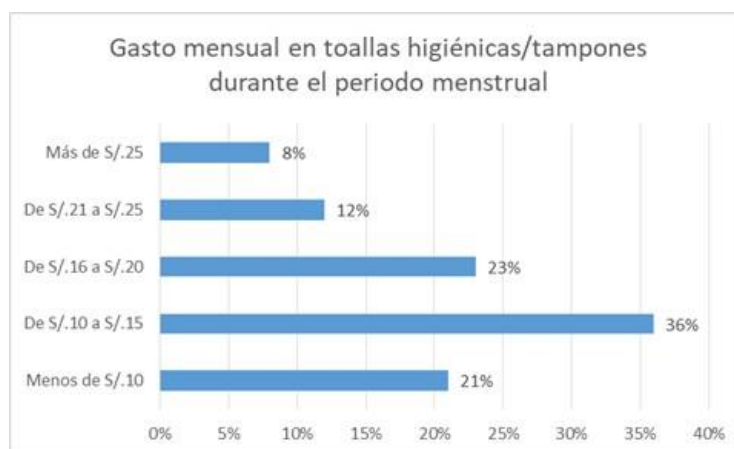
De las 430 mujeres encuestadas, se halló que el 86% compra las toallas higiénicas y/o tampones con anticipación a la llegada de la menstruación.

Sobre el gasto en toalla higiénicas y/o tampones durante la menstruación:

La mayor concentración del gasto está en el rango de S/. 10 a S/.15 con un 36% (93) encuestadas; un 23% (98) indica que su gasto en estos productos se encuentra en el rango de S/ 16 a S/ 20; el 12% (93) responde que su gasto es de S/. 21 a S/.25. Aunque

los primeros resultados son significativos para la muestra, hay un grupo que gasta menos de S/ 10 que representa el 21%.

Figura 5.5. Gastos en toallas higiénicas/tampones durante el periodo menstrual

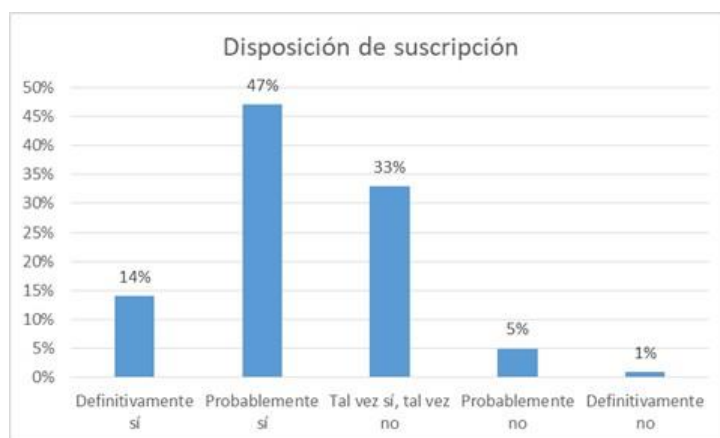


Elaboración: Autores de la tesis.

Sobre la disposición de suscripción:

En relación a la disposición de suscribirse a este servicio, los resultados señalan que el 14% (62) de las encuestadas definitivamente sí se suscribirán y el 47% (200) probablemente sí se suscribirán. El 33% (140) de las encuestadas respondieron que tal vez sí, tal vez no; mientras que solo el 5% (23) y el 1% (5), respondieron que probablemente y definitivamente no se suscribirían.

Figura 5.6. Disposición de suscripción



Elaboración: Autores de la tesis.

Sobre la frecuencia de suscripción:

De acuerdo a las encuestas, el 24% de mujeres encuestadas señalaron que el tiempo que se suscribirían a “Red Crown” sería de 12 veces al año. Mientras que el 17%, lo haría 9 veces al año; el 25%, 6 veces; el 25%, 3 veces; y solo un 7% lo haría una vez al año.

Figura 5.7. Frecuencia de suscripción del kit al año



Elaboración: Autores de la tesis.

5.5. Segmentación demográfica

Las entrevistas en profundidad realizadas a nivel exploratorio permitieron conocer al público al que está dirigida la propuesta de valor, y esto fue corroborado por las encuestas a través de las preguntas filtro. Como resultado, la población a utilizar en este proyecto es la que está representada por mujeres entre 18 y 34 años que residen en las zonas 4, 6, 7 y 8 de Lima Metropolitana y que pertenecen a los NSE A y B, que tienen como perfil ser una mujer moderna, altamente tecnológica y que están dispuestas a adquirir productos a través de Internet.

Según información del CPI (2019), la población de Lima Metropolitana al 2019 asciende a 10,580,900 habitantes; por otro lado, según cifras del INEI sobre población estimada en su Compendio estadístico para la provincia de Lima 2017, señala que la tasa de crecimiento de la población de Lima es de 1.59% cada año, a base de ello se calcula que para el año 2020 se cuenta con una población de 10,748,682 habitantes. De ese total, el CPI (2019) proyecta que el 50.41% es mujer y el 49.59 % es hombre, tal como se detalla en la tabla 5.3:

Tabla 5.3. Población Lima Metropolitana para el 2020

Lima Metropolitana (2020)		
	Habitantes	Porcentaje (%)
Lima Metropolitana	10,748,682	100
Mujeres	5,418,073	50.41
Hombres	5,333,608	49.59

Fuente: CPI (2019), INEI (2017). Elaboración: Autores de la tesis.

5.5.1. Segmentación por edad

A base de los datos de las entrevistas en profundidad y encuestas, se concluye que la edad recomendada para el mercado meta está comprendida en el rango de 18 y 34 años. Para la segmentación etaria se utilizó porcentajes obtenidos del CPI (2019) para Lima Metropolitana, complementado con datos del INEI (2017), obteniendo **1,567,942** mujeres de entre 18 y 34 años en Lima Metropolitana.

Tabla 5.4. Población de mujeres por segmento de edad (Lima Metropolitana, 2019)

Población de mujeres por segmento de edad		
Grupo de edades	Habitantes	Porcentaje (%)
18-24 años	677,259	12.50
25-29 años	461,090	8.51
30-34 años	429,593	7.93
Total	1,567,942	28.94

Fuente: CPI (2019). Elaboración: Autores de la tesis.

5.5.2. Segmentación por distrito y nivel socioeconómico

A través de esta segmentación se busca obtener el número de mujeres entre 18 y 34 años que habiten en los distritos con mayor concentración del NSE A y B. De acuerdo a la estructura socioeconómica de la población de Lima Metropolitana, los sectores A y B, representan el 27.7%, y según CPI (2019), la población de las zonas 6 y 7 son las que tienen mayor representación de los NSE A y B en Lima Metropolitana, luego de ellas la zona 4 y 8 le sigue en representación por el gran porcentaje de población del

NSE B. La presente segmentación se va a concentrar en dichas zonas (4, 6, 7 y 8).

Tabla 5.5. Estructura socioeconómica de la población por zona geográficas

Zonas		Población		Estructura socioeconómica (% horizontal)				
		Miles	%	A	B	C	D	E
1	Puente Piedra, Comas, Carabayllo.	1,309.3	12.4	0.0	14.6	39.7	36.6	9.1
2	Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras.	1,318.3	12.5	2.1	28.3	47.6	19.9	2.1
3	San Juan de Lurigancho.	1,157.6	10.9	1.1	21.5	44.6	25.3	7.5
4	Cercado, Rimac, Breña, La Victoria.	771.2	7.3	2.5	29.9	43.9	21.5	2.2
5	Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino.	1,477.6	14.0	1.4	11.6	45.6	33.3	8.1
6	Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel.	377.7	3.6	16.2	58.1	20.5	3.5	1.7
7	Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina.	810.6	7.7	35.9	43.2	13.6	6.3	1.0
8	Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores.	878.3	8.3	2.0	29.1	48.8	17.3	2.8
9	Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac.	1,098.7	10.4	0.5	7.9	52.2	31.6	7.8
10	Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla y Mi Perú	1,100.4	10.4	1.4	19.0	46.0	24.4	9.2
11	Cieneguilla y Baños	190.5	1.8	0.0	9.9	47.6	32.7	9.8
TOTAL LIMA METROPOLITANA		10,580.9	100.0	4.3	23.4	42.6	24.1	5.6

Fuente: CPI, 2019.

5.5.3. Segmentación por zonas geográficas

De los porcentajes obtenidos del APEIM 2018, se tiene que, de una población de 1,567,942 mujeres en Lima Metropolitana, **421,776** mujeres de 18 a 34 años se encuentran en las zonas 4, 6, 7 y 8.

Tabla 5.6. Segmentación por zona geográficas

SEGMENTACIÓN POR ZONAS		
ZONAS	%	Mujeres de 18-34 años
ZONA 4	7.3	114,460
ZONA 6	3.6	56,446
ZONA 7	7.7	120,732
ZONA 8	8.3	130,139
TOTAL	27	421,776

Fuente: APEIM - Estructura socioeconómica 2018. Elaboración: Autores de la tesis.

5.5.4. Segmentación por Nivel Socio Económico

Se va a tomar como base el NSE A y B. Realizada la sumatoria, se obtiene un mercado potencial de **214,996** mujeres de 18 a 34 años de los niveles socioeconómicos A y B, ubicadas en la Zona 4, 6, 7 y 8 de Lima Metropolitana.

Tabla 5.7. Segmentación socioeconómica

NSE	Segmentación Socioeconómica			
	ZONA 4	ZONA 6	ZONA 7	ZONA 8
NSE A	2,861.49	9,144	43,343	2,603
NSE B	34,223.46	32,795	52,156	37,870
TOTAL	37,084.96	41,939	95,499	40,473

Fuente: APEIM - Estructura socioeconómica 2018. Elaboración: Autores de la tesis.

5.6. Estimación de la demanda

La estimación de la demanda representa el número de ventas que se puede obtener durante un periodo de tiempo sea mensual o anual de un producto por el mercado potencial luego de aplicar la cuota de participación de mercado esperada. Para estimar la demanda, se toma como base la población obtenida de 214,996 mujeres; y se usan datos de las encuestas para llegar al total de mujeres que están dispuestas a suscribirse a la tienda virtual, así como la frecuencia máxima que podrían adquirir este producto al año.

5.6.1. Intención de suscripción

De las mujeres que componen el mercado potencial de 214,996, solo se va a tomar aquellas que definitivamente sí (14.4%) y probablemente sí (46.5%) tienen la intención de suscribirse en la tienda virtual, obteniendo una cantidad de 130,998 mujeres con la intención de acceder a un modelo de suscripción.

Tabla 5.8. Intención de suscripción

Intención de suscripción		
	Personas	Porcentaje
Definitivamente sí	62	14.4
Probablemente sí	200	46.5
TOTAL	262	60.9

Fuente: Encuestas. Elaboración: Autores de la tesis.

5.6.2. Frecuencia de suscripción

Se considera que la cantidad de productos que puede adquirir una suscriptora como máximo al año es de 12 unidades, en mérito de la duración promedio de ciclos menstruales.

5.6.3. Mercado objetivo

Con una frecuencia máxima de 12 veces por año, se calcula que la cantidad de cajas con productos relacionados a la menstruación de la que constaría el mercado para el año

2020 es de 1,571,972 unidades. En ese sentido y siguiendo las cantidades relativas obtenidas y aplicando el porcentaje de crecimiento de la población en Lima Metropolitana se va a proyectar a continuación la estimación de la demanda para los años 2021 al 2025, a la cual se aplicará un porcentaje de participación de mercado que resulte razonable y conservador tomando como base la aplicación de una curva del ciclo del producto (ver punto 9.6.3.1 Porcentaje de participación efectivo, del capítulo IX Plan financiero).

Tabla 5.9. Resumen de estimación de demanda para los cinco primeros años

Tabla resumen segmentación y estimación de demanda							
	%	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Lima Metropolitana		10,748,682	10,919,124	11,092,269	11,268,159	11,446,839	11,628,352
Mujeres	50.4	5,418,073	5,503,988	5,591,265	5,679,926	5,769,993	5,861,488
Edades: 18-34 años	28.9	1,567,942	1,592,805	1,618,062	1,643,719	1,669,784	1,696,262
Zonas 4, 6, 7 y 8	26.9	421,776	428,464	435,259	442,161	449,172	456,294
NSE A y B	50.97	214,996	218,405	221,869	225,387	228,961	232,591
Intención de suscripción	60.9	130,998	133,075	135,185	137,329	139,506	141,718
Frecuencia máxima de 12 veces al año (en unidades)		1,571,972	1,596,899	1,622,221	1,647,944	1,674,076	1,700,622

Elaboración: Autores de la tesis.

Al total de mercado en unidades de productos, se aplicará un porcentaje de participación referencial de 2.5%, lo cual asciende a 39,992 unidades el primer año, lo que equivale a contar con un aproximado de 3,300 suscriptoras el primer año, sobre esta base se aplicará una curva del ciclo del producto (ver punto 9.5.3.1 Porcentaje de participación efectivo, del capítulo IX Plan financiero).

5.7. Conclusiones

Del focus group y las entrevistas en profundidad se concluye que:

- La menstruación tiene connotaciones negativas por la sintomatología con la que viene acompañada, los malestares físicos y especialmente los cambios emocionales son frecuentes, además existe la tendencia por usar métodos naturales para aliviar los cólicos menstruales.
- Se evidencia la preferencia de toallas higiénicas sobre tampones, y dentro de aquellas la marca más utilizada es “Nosotras”, además el uso de productos reutilizables o ecológicos es reducido.

- En relación al comercio electrónico, las entrevistadas valoran factores como el ahorro de tiempo, la variedad de productos, costo, tiempo de entrega, además consideran que hoy existe mayor confianza para realizar pagos en línea.
- Sobre la propuesta de valor, se advierte que el rango de edad de las mujeres que muestran mayor aceptación a la propuesta de valor está entre 18 y 34 años, y que las usuarias potenciales muestran gran interés en la suscripción porque es un tipo de servicio novedoso que les permite planificar su compra y tener sus productos con anticipación, además agregan que se debe ofrecer productos accesorios adicionales.

De las entrevistas realizadas a los expertos, se confirma que:

- La menstruación ya no es un tema tabú, pero persiste aún la vergüenza de estar con el periodo.
- Respecto al comercio electrónico, se concluye que el Perú representa un mercado en auge, aunque existen aún dificultades en los medios de pago en línea, por lo que garantizar la seguridad y confianza a los consumidores a través de la integración de los sistemas de pago a la plataforma es de vital importancia.
- Un negocio por suscripción ofrece ventajas financieras y operativas y su utilización debe ser a través de una página web responsive para tener ventaja en los costos. Los expertos concluyen considerando que la idea de negocio es una buena solución a los problemas relacionados a la menstruación y se recomiendan ofrecer una gran variedad de productos debido a que cada mujer utiliza diferentes productos a base de sus propias necesidades.

De las encuestas realizadas, se concluye que:

- El rango de edad del público objetivo está entre los 18 y 34 años (95% de las encuestadas). Se evidenció que el 74% utiliza solo toallas higiénicas, y que el 71% prefiere la marca Nosotras.
- El 60.9% de las encuestadas evidencia su disposición de suscribirse a una tienda virtual que ofrezca las características mencionadas en la propuesta de valor. En cuanto a la frecuencia de suscripción, el 24% de las encuestadas lo realizaría 12 veces al año, mientras que el 16%, 9 veces al año; y el 25% lo haría 6 veces al año.
- La segmentación del público objetivo tomó en cuenta el número de mujeres en Lima Metropolitana de 18 a 34 años de los distritos de las zonas 4, 6, 7 y 8 que pertenecen al NSE AB que tuvieran la intención de suscribirse a un servicio de esta naturaleza, obteniendo un número de 133,00 mujeres para el primer año de evaluación.

CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING

En el capítulo anterior se desarrolló el estudio de mercado, en el cual se realizó la investigación cualitativa y cuantitativa, y a base de la información obtenida se estimó la demanda; en este capítulo se va a desarrollar el Plan de Marketing, el cual está alineado con la estrategia dirigida de diferenciación planteada como base del modelo de negocio, el análisis del entorno, así como los resultados de la investigación de mercado. Se va a analizar brevemente el significado que tiene la menstruación en la mente de las mujeres, se va a segmentar el mercado identificando al público meta y representándolo con el perfil del *buyer persona*, y diseñar las estrategias de posicionamiento, marketing mix y de marketing digital.

6.1. Objetivo general

El presente capítulo tiene como objetivo general:

1. La identificación del público objetivo y elaboración del perfil del cliente.
2. Definir la estrategia de posicionamiento y con ella elaborar el mix de marketing.

6.2. Objetivos específicos

1. Descubrir el código simbólico de la menstruación.
2. A base del mix de marketing, definir la estrategia de marketing digital que posibilite:
 - Obtener una participación de mercado efectivo mayor al 2.5% al cierre del primer año de operaciones, lo que representa un volumen de unidades vendidas mayor a 2,000 unidades mensuales al finalizar el primer año.
 - Conseguir una tasa de retención de usuarios del 50% el primer año.
 - Mantener un ticket promedio no mayor a S/. 30.00 el primer año
 - Lograr que más de 3,500 mujeres se suscriban el primer año.
 - Lograr un 50% de recordación de la marca al final del primer año.

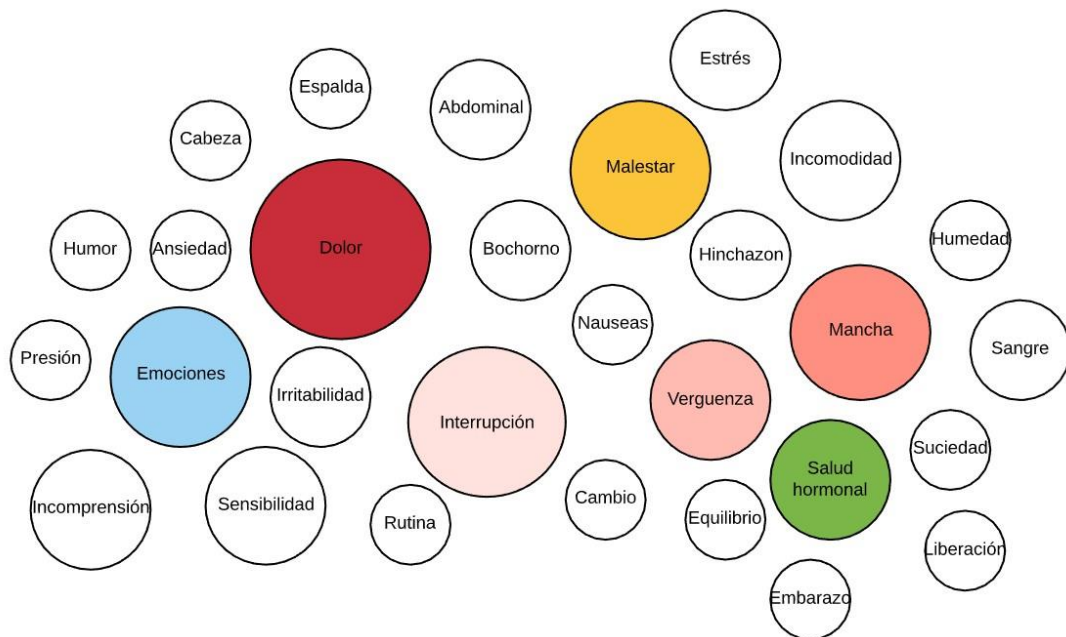
6.3. El código simbólico de la menstruación

Con el objetivo de conectar de manera adecuada el plan de marketing con la usuaria, se va a realizar un breve análisis sobre la menstruación a base de las entrevistas en profundidad y análisis del entorno para identificar en lo posible el código simbólico asociado a la misma, es decir la motivación subconsciente detrás de cada acción y deseo de la usuaria (Klaric, s.f.).

6.3.1. Improntas e investigación funcional consciente.

Rapaille (2007) sostiene que “la combinación de la experiencia y la emoción que lo acompaña crea algo que se conoce ampliamente como impronta”. En ese sentido, se ha obtenido las improntas de naturaleza somática de las mujeres entrevistadas, es decir aquellas ideas y recuerdos más importantes en relación a la menstruación (ver anexo 9 Improntas sobre menstruación) y se ha elaborado la figura 6.1 que contiene las asociaciones de palabras y pensamientos relacionadas al tema.

Figura 6.1. Mapa de variables de la menstruación

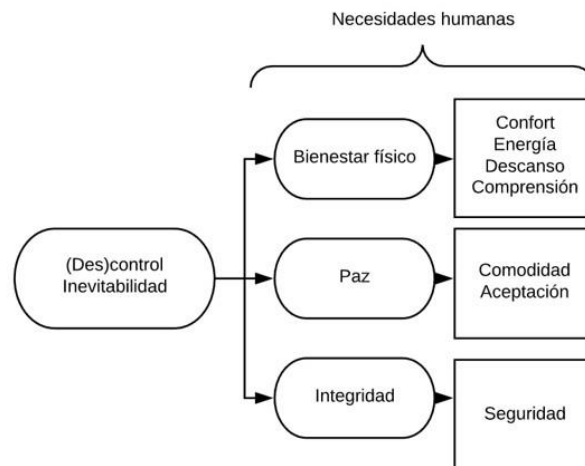


Elaboración: Autores de la tesis.

6.3.2. Identificación de variables subconscientes

Se considera que a nivel subconsciente la menstruación trae consigo temas relacionados con la incapacidad de control, la inevitabilidad de una situación y se relacionan directamente con necesidades humanas de bienestar físico (confort y energía, descanso y comprensión), de paz (comodidad y aceptación) y de integridad (seguridad).

Figura 6.2. Subconsciente de la menstruación



Elaboración: Autores de la tesis.

6.3.3. Análisis del código de la menstruación

La menstruación en principio tiene una impronta negativa y está asociada principalmente al dolor que trae consigo, sin embargo, este dolor es una consecuencia de un proceso cíclico por el que transita la mujer cada mes. Biológicamente se trata de un proceso de transformación (lo que implica un cambio de estado o situación) donde la mujer encuentra la posibilidad de gestar vida, sin embargo, las entrevistas en profundidad realizadas revelan que ellas no mantienen necesariamente internalizado el proceso biológico como impronta de la menstruación y más bien lo asocian con la situación en la que se ven inmersas como consecuencia de dicho proceso de transformación.

Se considera que el código profundo de la menstruación está relacionado con la transformación, pero tiene connotaciones negativas, ya que el factor común entre ellas han sido los dolores y malestares ocasionados; y es pues una situación de interrupción en su vida cotidiana en donde y a pesar de ser un ciclo repetitivo, el orden de una rutina se ve alterado y su cuerpo se ve afectado por cambios físicos, emociones y sensaciones fuera de nivel.

Por ello y por el corto alcance de las entrevistas, se concluye que el código simbólico de la menstruación es el de ser un **“proceso caótico”**. Dada la connotación negativa de este código, la estrategia de posicionamiento debe estar orientada a ordenar dicha situación a través de un contra código dirigido a transformar el caos en tranquilidad y paz.

6.4. Segmentación del mercado

6.4.1. Segmentación Demográfica

A. Segmentación geográfica y socioeconómica

En principio, el uso de Internet brinda un alcance casi ilimitado en términos geográficos; sin embargo, al tratarse de una tienda virtual que ofrece un servicio de suscripción de productos de consumo, dicho alcance se reduce por condiciones de logística. Las entrevistas a expertos revelaron que, en los negocios de suscripción, salvo que se trate de bienes virtuales, es recomendable trabajar con sistemas de distribución externos; por lo que el primer límite es la circunscripción del plan de negocio a Lima Metropolitana donde servicios de delivery han crecido en los últimos años conllevando a una oferta con precios competitivos de este servicio.

Dentro de Lima Metropolitana se ha considerado sólo ciertos distritos comprendidos en las zonas 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria), 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel), 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina), y 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores), debido a que son zonas con cobertura frecuente de servicios de delivery, y además que concentran a un mayor número de personas del NSE A y B. Si bien el plan de negocio tiene como marco de referencia el servicio de suscripción de productos menstruales, considerados estos por las mujeres como de primera necesidad, el valor que se piensa añadir al mismo sugieren que el público a quien está siendo dirigido necesita contar con ciertos atributos que se aplican directamente al plan de negocio, propios del NSE elegido, tales como contar con una computadora o Smartphone de gama media o alta, acceso a Internet no solo en redes fijas sino móviles, la presencia en las principales redes sociales o el acceso a tarjetas de crédito o débito (Dirección de la Autoridad Nacional de Protección del Consumidor, 2014).

B. Segmentación por género y edad

Se ha considerado como límite del rango inferior la edad de 18 años, por ser la edad mínima para acceso a tarjetas de crédito o débito necesarias para realizar el proceso de suscripción a la tienda virtual. Las entrevistas en profundidad a potenciales usuarias revelaron que el límite del rango superior es de 34 años, más allá de esa edad existe poca predisposición a adherirse a un servicio de suscripción y a la compra de productos menstruales a través de Internet.

6.4.2. Segmentación psicográfica

Se va segmentar a los consumidores según características psicológicas, estilos de vida o valores.

Personalidad:

Se usa como base el modelo del marco VALS” de Strategic Business Insights (2020), donde se ubica a las potenciales consumidoras dentro del grupo de las experimentadoras, ya que se inspiran en la autoexpresión y a la vez tienen altos recursos, además ellas son:

- Seguras y preocupadas por su bienestar, salud y belleza, buscan verse y sentirse bien.
- Curiosas y abiertas a probar nuevos conceptos, aprecia el arte y la imaginación.
- Dinámicas y activas, además se compromete con muchas causas.
- Extrovertidas y disfrutan socializando, comparten gran parte de su vida diaria en redes sociales.

Dentro de la clasificación de estilos de vida de Arellano (2017), las potenciales usuarias se encuentran dentro del grupo de las **sofisticadas**:

- Liberales en ideas y actitudes, así como abiertas al mundo.
- Alto interés en reconocimiento social.
- Son optimistas y confían en sí mismas, además se sienten dueñas de su destino.

Relación con marcas y productos:

- Disfrutan comprando y son seguidoras de tendencias, además que siguen consejos y escuchan opiniones de influencers en áreas de su interés.
- Les atrae productos innovadores y los nuevos medios de comunicación y compra.
- Se relacionan intensamente con las marcas, llegando a considerarlas tan importantes como los atributos intrínsecos del producto.

Aspiraciones:

- Concluir su carrera universitaria, avanzar con sus proyectos personales y conseguir un trabajo donde pueda sentirse realizada y perciba que hace un cambio.
- Disfrutar la vida, de los pequeños momentos y detalles.

Asimismo, de la investigación cualitativa (tanto el focus group y entrevistas en profundidad realizadas a potenciales usuarias) se obtuvo información relevante sobre las características psicográficas del público objetivo, siendo ellas:

- Sienten libertad al hablar sobre la menstruación y que esta debe ser entendida como algo natural, pero opinan que la sociedad aún lo ve como un tema tabú y la estigmatiza.
- Buscan tener el control de su menstruación, utilizando calendarios menstruales, necesidad de sentirse seguras, limpias y libre de manchas.
- Preferencia para usar alternativas naturales y saludables.
- Tendencia por opciones ecoamigables.
- Respecto a los hábitos de compra, planifican sus compras y las realizan con anticipación.
- Disposición a probar nuevas formas de compra, por lo que muestran mayor interés por realizar sus compras por Internet.
- Están en busca de ofertas y del ahorro.
- Utilizan la tecnología para realizar sus actividades cotidianas.
- Búsqueda de lo práctico, útil y fácil.
- Disfrutan ser sorprendidas con detalles.

6.4.3. Segmentación Conductual

Se divide a las consumidoras en grupos a base de sus conocimientos, actitudes, uso de y respuesta a productos menstruales y comercio electrónico.

- Ocasión de uso:

Los productos menstruales se compran por necesidad de manera mensual, aunque si se trata de menstruación irregular dicha periodicidad puede cambiar. Consideremos que el plan de negocio se enfoca en aprovechar dicha periodicidad mensual para aplicar un modelo de suscripción y añadir valor en la compra.

- Tasa de utilización:

El uso de productos menstruales como toallas higiénicas y tampones es frecuente, pero el uso de productos alternativos como copas menstruales o productos reutilizables no lo es tanto. Los productos accesorios a los menstruales tienen una tasa de utilización que depende mucho del contexto de cada mujer. Así, las infusiones o bebidas calientes

tienen una tasa alta al igual que las pastillas para cólicos, por otro lado productos como compresas, multivitamínicos o golosinas tienen una tasa media.

- **Estatus de lealtad:**

Existe un alto nivel de lealtad a la marca, que las hace exigentes en cuanto a los productos que necesitan y que ellos satisfagan sus expectativas.

6.5. Mercado meta

El mercado meta está conformado por mujeres de 18 a 34 años del NSE A y B, que habitan en los distritos pertenecientes a las zonas 4, 6, 7 y 8 de Lima Metropolitana; y que tienen una personalidad de tipo sofisticada y experimentadora.

Con el objetivo de definir el perfil del cliente meta, se ha optado por representar dicho mercado en una persona que condense todas las características de segmentación anteriormente descritas en el capítulo.

6.5.1. Buyer Persona

Mariana, tiene 22 años de edad y vive en San Borja, estudia comunicaciones y está a la mitad de su carrera. Disfruta mucho de los pequeños momentos y detalles. Siempre está pendiente de productos innovadores, nuevos medios de comunicación y compra productos o servicios que le ayuden a simplificar y planificar sus actividades diarias. Mariana se compromete con muchas causas sociales y está abierta a probar nuevos conceptos. Disfruta compartir momentos de su vida diaria en redes sociales además es seguidora de influencers en Instagram y está pendiente de sus consejos y opiniones; se divierte haciendo compras, por lo que está dispuesta a pagar un precio mayor por algo que le gusta. Durante su periodo menstrual se irrita e incluso se deprime y siente que no quiere ver ni hablar con nadie, y siente que nadie la entiende; opina que la menstruación no debe ser vista como tabú ni estigmatizada, sino que debe ser entendida como algo natural, pese a ello desea con toda el alma que periodo acabe lo más rápido posible.

6.6. Estrategia de posicionamiento

Kotler (2012) define el posicionamiento como la “acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores”. El posicionamiento para este plan tiene como base la identificación y comunicación de beneficios y atributos de la marca a nivel del servicio (racional), a

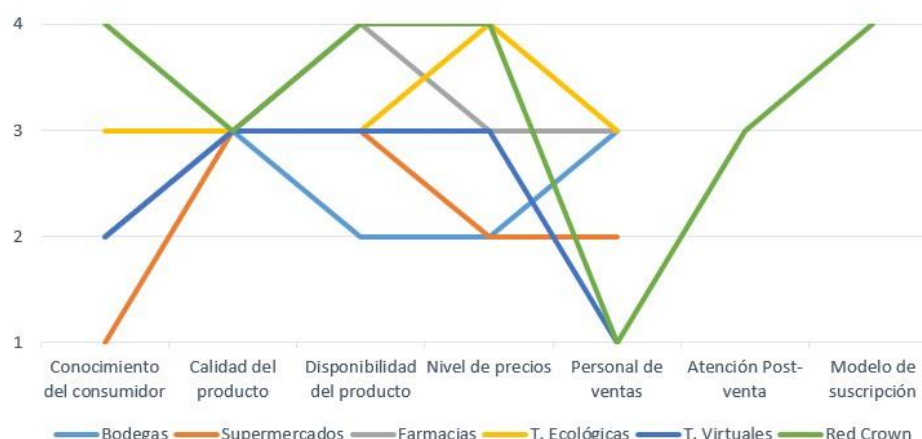
nivel emocional y finalmente a nivel simbólico, con la finalidad de lograr el liderazgo en la categoría de servicios por suscripción de productos menstruales.

La estructura que se sigue parte de comprender al consumidor, la competencia y productos sustitutos, reconocer sus características, y a base de ello identificar lo que se desea comunicar para posicionarse.

- En ese sentido, el marco de referencia competitivo comprende a competidores indirectos tales como las bodegas tradicionales, supermercados, farmacias, tiendas ecológicas e incluso tiendas virtuales como categoría dinámica.
- Existen criterios que las consumidoras asocian fuertemente con un competidor como la conveniencia y disponibilidad de locales (bodegas y supermercados); la diferenciación dirigida (tiendas ecológicas); especialización en productos (farmacias) y variedad de oferta (tiendas virtuales).
- A la par se identifican atributos que no necesariamente son exclusivos de un competidor y son compartidos por la categoría como: la calidad implícita en el producto menstrual, que depende de cada marca en específico; la disponibilidad de productos y marcas; y la conveniencia, en el sentido que las consumidoras puedan encontrar todos los productos menstruales que necesitan en un solo lugar.

Hay variables y atributos que están sobreexplotados y otros que no han tenido la atención suficiente; por lo que se propone la incorporación de atributos extras en un nivel suficientemente alto para ser apreciados como generadores de valor por la consumidora. Así, se va a trazar un patrón donde se busca elevar el conocimiento que la categoría tiene acerca de los gustos y preferencias de la consumidora, se va a reducir la necesidad de personal de venta y esto se compensa agregando un elevado sistema de atención postventa, así como un modelo de suscripción flexible. Estas últimas son variables no aplicadas aún por la categoría (ver figura 6.3).

Figura 6.3 Gráfico de líneas sobre factores clave de éxito de “Red Crown”



Fuente: Adaptado de Kim y Mauborgne (2008). Elaboración: Autores de la tesis.

6.6.1. Posicionamiento como líder

El posicionamiento que se busca obtener es el de líder, aunque no en la industria de productos higiénicos femeninos, donde existen empresas productoras consolidadas, ni tampoco en el ramo de los negocios por suscripción; sino que, al agregar variables específicas de cada industria, se distingue la creación de una categoría propia y diferente a las existentes: el servicio de suscripción de productos menstruales (ver figura 6.3).

Trout y Ries (2002) sostienen que el ingrediente esencial para alcanzar una posición de liderazgo es penetrar primero en la mente del consumidor, y que ello se consigue llegando primero que los demás.

La posición de líder bajo la premisa: “Ahora existe Red Crown”; significa ser la primera empresa en el mercado peruano en crear y explotar su propia categoría, y que, por ello, cualquier marca que entre como competidora es una imitación.

6.6.2. Identificación de atributos a comunicar

Posicionarse como líder no es gratuito, en ese sentido es necesario identificar aquellos atributos que contribuyan a lograr dicha posición. Se considera conveniente usar la herramienta “escalera de beneficios”, adaptada del modelo de Filiberto Amati (2014), porque al emplear una estrategia dirigida de diferenciación permite brindar una imagen clara y precisa de los atributos de diferenciación que son objetivo de comunicación de todo el plan de marketing, lo cual va a permitir obtener el lugar deseado en la mente de las consumidoras. Los dos primeros escalones contienen las características racionales que entrega el servicio; es decir, el servicio de suscripción de

productos relacionados a la menstruación, y los beneficios que se entregan como la flexibilidad en la suscripción, personalización del contenido de la caja, atención post-venta y las alertas de que la menstruación está próxima a llegar.

El tercer escalón, evidencia las características emocionales que brinda la marca, siendo así que busca crear emociones de alegría y gratitud hacia Red Crown, ya que encuentran una organización que se preocupa por ellas, no las deja solas y las atiende durante su ciclo menstrual; los sentimientos de seguridad, alivio de estrés y ansiedad, se sienten gracias a la planificación en la compra de productos menstruales y evitar así cualquier emergencia o accidente; y la inspiración, animando y alentando a las mujeres a que nada las detenga, a que expresen libremente sin estigmas todos los aspectos de su feminidad y que se sientan ellas mismas.

Y el último escalón, el código simbólico con el que se quiere asociar el servicio para que ocupen un lugar en la mente de las consumidoras.

Figura 6.4. Escalera de beneficios



4º Beneficio simbólico

La marca hace sentir a las consumidoras:

- Que tienen el control sobre su menstruación, que ellas son las que ponen las reglas.

3º Beneficio de consumidor

La marca da:

- Alegría y gratitud, al contar con una organización que se dedica exclusivamente a atender temas de gestión menstrual.
- Seguridad y serenidad de contar con todos los productos que necesita, en el momento que los requiera.
- Alivio de estrés y ansiedad por la planificación anticipada de la compra de productos menstruales.
- Inspiración a hacer lo que ellas quieran sin que nada las detenga.

2º Beneficio del servicio

El servicio entrega:

- Sistema de suscripción flexible, con planes que se adaptan a tus necesidades.
- Personaliza el contenido de tu empaque con gran cantidad de productos necesarios y accesorios a la menstruación.
- Excelente atención post-venta.
- Entrega del contenido en un empaque con diseño diferenciado.
- Alertas y calendarios sobre menstruación.

1º Atributo del servicio

El servicio es:

- Tienda virtual de productos para la menstruación que funciona bajo la modalidad de suscripción.

Fuente: Modelo adaptado de Filiberto Amati (2014). Elaboración: Autores de la tesis.

6.6.3. Posicionamiento simbólico

Como parte de la estrategia de lograr un posicionamiento como líder, y una vez identificados los atributos del servicio, se utiliza un posicionamiento simbólico con la finalidad de conectar y permanecer en la mente de las consumidoras como la primera empresa en la categoría de servicio de suscripción de productos menstruales.

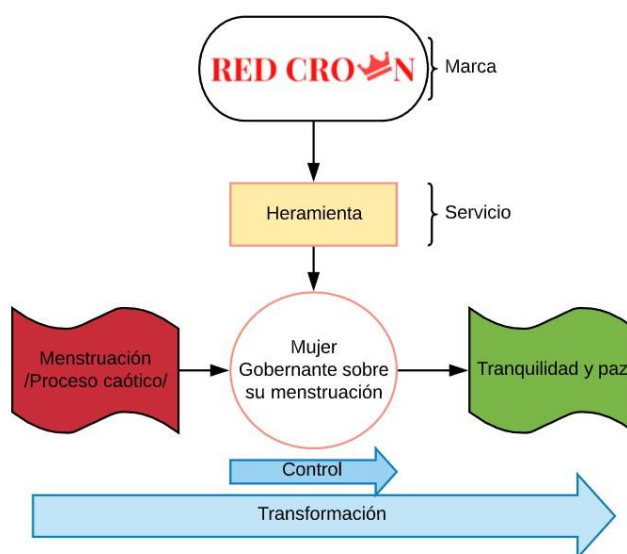
El posicionamiento simbólico toma como base el análisis sobre el código de la menstruación y se relaciona con teorías arquetípicas y sobre metáforas. Carl Jung (1970) sostiene que los arquetipos son patrones universales que forman el inconsciente colectivo y que aparecen como mitos en la historia de los pueblos y en cada individuo ejerciendo su acción más intensa. En ese sentido, se busca el posicionamiento simbólico como la primera marca que evoca **la transformación del caos a la tranquilidad y paz bajo la premisa de inspirar a las mujeres a tomar el control**, para lo cual se vale de la utilización de un contra código respecto del establecido con la menstruación (proceso caótico) con la finalidad de estabilizar lo negativo del mismo. Este posicionamiento tiene dos elementos fundamentales:

- Utiliza el arquetipo del “gobernante”, el del líder, que resalta las características de personas con afán de protagonismo y de ejecutar las tareas en función a sus criterios. Está dirigido a personas de nivel socioeconómico alto (tal como lo es el segmento AB) y que tienen o necesitan tener control de la situación. Odia el caos. (Gratacós, s.f.).
- Utiliza principalmente la metáfora del “control” y secundariamente la de “transformación”. Zaltman (2008) afirmaba que existen siete metáforas profundas y primarias, sobre las que se asientan las construcciones lingüísticas. El “control” afirma que las personas tienen fuertes motivaciones para controlar las relaciones, eventos y recursos que las rodean para desarrollar sus actividades. La “transformación” implica un cambio en el estado de cosas.

Se busca conjugar estos dos elementos para posicionar con mayor eficiencia y claridad la propuesta de valor planteada y que de esta manera el mensaje de todo el programa de comunicación sea mejor interpretado.

Así, la empresa busca posicionarse como la primera marca que brinde a las mujeres la herramienta que necesitan para transformar el caos en tranquilidad y que las convierta en gobernantes de su menstruación.

Figura 6.5. Posicionamiento de la marca



Elaboración: Autores de la tesis.

6.7. Estrategia de mix de marketing

6.7.1. Estrategia de servicio

Se va a desarrollar una tienda virtual a través de la cual se va a ofrecer el servicio de suscripción de productos relacionados directa e indirectamente a la menstruación en un empaque apropiado y diferenciado. Este servicio tendrá como nombre de marca, “Red Crown”, ya que busca inspirar a las mujeres que tomen el control de su menstruación.

A. Características generales

“Red Crown” es una tienda virtual con diseño web responsive (el diseño y estructura de la página web se desarrollará en el punto B Producto - Página web), la cual tiene como aspectos diferenciadores, la oferta de un servicio de suscripción de productos relacionados directa e indirectamente a la menstruación, la cual permite la personalización del contenido del empaque, además de un servicio digital, con la creación de una comunidad privada a través de grupos de WhatsApp y con acceso periódicos a webinars.

Asimismo, se cuenta con la facilidad de que el empaque (caja con los productos relacionados a la menstruación) llegue de forma mensual en la fecha y en el lugar señalado por la suscriptora días antes del inicio de su menstruación, esto debido a que, al momento de registrarse, va a indicar los días en que ha tenido la regla con lo cual se

hace un calendario de su ciclo menstrual para que tenga mayor conocimiento del inicio de su periodo y así pueda elegir la fecha de entrega de su caja. Además, considera una modalidad flexible de suscripción, porque tiene planes mensuales, trimestrales, semestrales y anuales, lo cual permite planificar su pedido de acuerdo a las necesidades de cada suscriptora y una mejor organización en su vida diaria.

Por otra parte, la tienda virtual ofrece una forma fácil de compra, estableciendo una lista con la categoría de productos que contendrá su caja, permitiendo observar la descripción de los productos que está seleccionando y el acceso a la comunidad privada y webinars periódicos. También incluye una forma fácil de suscripción, realizando primero el registro, llenando un formulario con información necesaria (nombres, apellidos, dirección y lista de las zonas de envío, teléfono y correo electrónico, además de la fecha de su última menstruación y regularidad del periodo); se va a presentar de forma clara los planes de suscripción y el precio por cada uno de ellos. A su vez, se muestra el método de pago, el cual es con tarjeta de crédito o débito y la variedad de tarjetas que se aceptan para realizar la suscripción. Se va a utilizar el servicio de pasarela de pagos “Niubiz”, para garantizar la seguridad al momento del pago.

Además, se cuenta con un componente social con la opción de “Regala una caja”, permitiendo que la usuaria personalice una caja con los productos menstruales de la tienda y la regale a niñas y adolescentes que no tienen la posibilidad de acceder a tales productos.

El servicio que se ofrece a través de la tienda virtual contiene específicamente las siguientes categorías:

A nivel de contenido digital:

Por la suscripción de cualquiera de los planes, se concede acceso a la comunidad privada “Red Kingdom”, dedicada exclusivamente a atender a la mujer, lo que les va a permitir:

- Ingresar a grupos privados de WhatsApp, donde van a poder interactuar con otras suscriptoras y van a contar con moderadores y especialistas de “Red Crown” para brindar consejos específicos sobre temas prácticos relacionados a la menstruación.
- Acceder a webinars periódicos realizados por los especialistas sobre temas de interés de las suscriptoras.

A nivel de productos físicos:

Por el servicio de suscripción, se va a poder elegir la siguiente lista de productos:

- Toallas higiénicas o tampones: La suscriptora tiene la opción de elegir la marca y el tipo de toallas higiénicas o tampones. Se ofrecen dos paquetes de dichos productos por caja, cada paquete contiene entre 8 a 10 unidades de acuerdo a cada marca. Además, se va a contar con una variedad de las marcas más comerciales, como Nosotras, Kotex, Always, Ladysoft, Carefree y otros.
- Mix de infusiones: Contiene infusiones variadas en la presentación de filtrante, además van a ser recomendadas por un especialista en medicina natural, las cuales están enfocadas a aliviar los malestares por los dolores menstruales, así como a ayudar a mejorar el estado de ánimo y relajantes. Además, va a contar con una tarjeta con una breve explicación de los beneficios de dicha infusión.
- Productos gratificantes: Se ofrece una variedad de productos de donde podrán elegir, sean frutos liofilizados o productos a base de cacao, entre los cuales se tiene chocolates de arándanos, aguaymanto, café, y puro cacao.
- Consejos y notas informativas relacionadas a la menstruación: Estas son dados por profesionales especialistas en la materia, ya sea de ginecólogos, dermatólogos, nutricionistas, psicólogos y especialistas en meditación y yoga.
- Factor adicional: Se va a dar la posibilidad de elegir artículos extras en cada envío según su plan de suscripción (trimestral, un artículo extra por caja; semestral, dos artículos extras; y anual, tres artículos extras). Estos pueden ser elegidos por la misma usuaria o ser una opción sorpresa. La disponibilidad de artículos extra va a depender de la capacidad planeación y estudio de comentarios de las usuarias. Durante las encuestas realizadas se recibieron sugerencias (Anexo 10 Productos complementarios), y se considera que dicho sistema puede emplearse repetidamente para sorprender a las usuarias.

Los productos mencionados van a ser envueltos en una funda de papel seda blanco para protegerlos, además en la parte superior irá una guía de todo el contenido de “Red Crown”. En cuanto al empaque, este será una caja de cartón corrugado, las cuales son auto montables, tienen las siguientes medidas, 30*22*8 cm (véase Anexo 11 Modelo del empaque).

B. Página web

B.1. Diseño y estructura

Bajo la premisa que comprar por Internet es sinónimo de rapidez, ahorro de tiempo, comodidad y que las usuarias están en la búsqueda de herramientas que simplifiquen sus actividades diarias, se plantea el diseño de una página web que permita al usuario tener una experiencia amigable, simple, sencilla y que genere confianza y seguridad, por ello se propone la utilización de un diseño web responsive (ver Anexo 12 Prototipo de página web).

Con el diseño se busca mostrar la identidad de la marca, por lo que características como la estética de las imágenes, el contenido, su integración con redes sociales, y las secciones de la que consta la página cobran mayor relevancia.

La estructura de la página web está compuesta por secciones:

- **Sobre nosotros:** En esta sección contiene la historia de la marca y la empresa, el objetivo que busca conseguir y la manera de cómo se hacen las cosas, quienes colaboran con la marca y hacia quién está dirigido el servicio.
- **Novedades:** Esta sección va a estar integrada con las redes sociales. Se va a publicar los consejos, videos e imágenes y en general todo el contenido desarrollado y editado por el equipo sobre temas de interés para las usuarias y seguidores en redes.
- **Suscripción:** Se presentan los planes de suscripción existentes y el registro de suscripción, además incluye los detalles de precios y descuentos, políticas relacionadas a los planes, pagos y débito automático y la presentación de la empresa de pasarela de pagos con la que se va a trabajar.
- **Personaliza tu caja:** Esta sección permite que la usuaria personalice su caja, eligiendo dentro de una lista de categoría de productos, la marca y tipo de productos relacionados con la menstruación, conforme a sus gustos y preferencias.
- **Comunidad:** Donde van a poder acceder a información sobre los grupos privados de WhatsApp, próximos webinars y charlas y dejar comentarios sobre temas de su interés.
- **Proyecto social:** Se va a brindar información sobre proyectos de ayuda en salud menstrual y la manera cómo las suscriptoras pueden colaborar regalando cajas de “Red Crown” en su nombre, además del impacto que su ayuda representa.
- **Mi cuenta:** Incluirá por un lado la ficha de registro de suscripción para nuevos usuarios y para usuarios frecuentes opciones para administrar su perfil.

C. Identidad de marca

La identidad de marca, de acuerdo a Ivan Díaz (s.f.), constituye un conjunto de elementos característicos como el logo, isotipo, colores, tipografía que construyen la marca, es decir es todo aquello que forma parte de la marca, que le da sentido y construye un valor único que lo diferencia de las demás. La identidad de una marca tiene dos partes, la identidad verbal, que se refiere al naming; y, la identidad visual, referido al logotipo (Esan, 2019).

C.1 Identidad verbal: Naming

El naming es el proceso creativo de ponerle nombre a una marca, tiene como función comunicar qué es la marca y su estrategia y sirve para diferenciarla de las demás y ser recordada (De la Peña, s.f.).

Por lo tanto, el equipo de tesis de forma conjunta decide llamarla “Red Crown”, la cual surgió después de realizar un brainstorming o lluvia de ideas, siguiendo las siguientes directrices:

- Analizar los nombres de las tiendas virtuales de otros países con un modelo de negocio similar al propuesto en este plan de negocio como “Aura”, “Kiara”, “Feminalia”, “Cora”, “Ma3aki”, “Womaland”, “Bmerry box”, “Eva” y otros.
- Que esté asociado a la menstruación.
- Que sea notorio, memorable y creativo.
- Que transmita la idea de que las mujeres son fuertes, únicas y empoderadas y que las inspire a tomar el control de su menstruación.
- Que evoque la idea de control y transformación, y el arquetipo de gobernante.
- Que transmita el proceso de cambio de caos a tranquilidad y paz.
- El nombre de la marca sea dirigido a un público joven.
- Verificar la disponibilidad del nombre a través de una búsqueda general en los buscadores de Internet.

Por lo tanto, surge el nombre de “Red Crown”, compuesto de dos términos en inglés de fácil comprensión y traducción, además que le da una connotación moderna a la marca lo cual ofrece una ventaja debido al tipo de público al cual se dirige. El término “Red” significa “rojo” y está vinculado al color rojo propio de la sangre de la menstruación. Asimismo, la palabra “Crown”, que traducido significa “corona” y se asocia a la idea simbólica de una reina que ejerce poder y control sobre algo. Por ello,

el nombre “Red Crown” busca crear una marca que inspire y empodere a las mujeres a tomar el control de la situación como el de la menstruación. La marca representa a una mujer que es capaz de transformar su menstruación desde una situación caótica a una situación que las hace sentir libres, tranquilas y seguras de ellas mismas.

Para reforzar la marca y la idea de que la mujer tiene el control de su menstruación, se crea el eslogan “Mi periodo, mis reglas”.

Posterior a la elección del nombre y el eslogan son validados con entrevistas a mujeres que forman parte del público objetivo (ver Anexo 13 Transcripción de entrevistas de validación de la marca, slogan y logo).

C.2 Identidad visual

El logo está compuesto por los términos “Red Crown”, donde letra “w” es reemplazado por la corona de color rojo. El color del logo va a estar en rojo ya que simboliza tanto la sangre como el poder y energía que se busca representar con la marca. Como color de fondo se usa el blanco porque transmite la paz y la tranquilidad que se quiere que sientan las mujeres. Asimismo, la corona que se ha utilizado en el logo va a estar inclinada, esta ha sido puesta de tal forma para dar a la marca un aspecto más juvenil. La tipografía utilizada da un aspecto simple y a su vez elegante.

Para llegar al diseño del logo, se procede a realizar un brainstorming con el equipo de tesis, tomando en cuenta las siguientes directrices:

- El color debe estar asociado a la sangre y poder.
- Forma simple y relacionada al nombre de la marca.
- Tener un aspecto juvenil, moderno y sofisticado.

Se tiene el siguiente logo, el cual fue validado con entrevistas al público objetivo (ver Anexo 13 Transcripción de entrevistas de validación de la marca, slogan y logo):

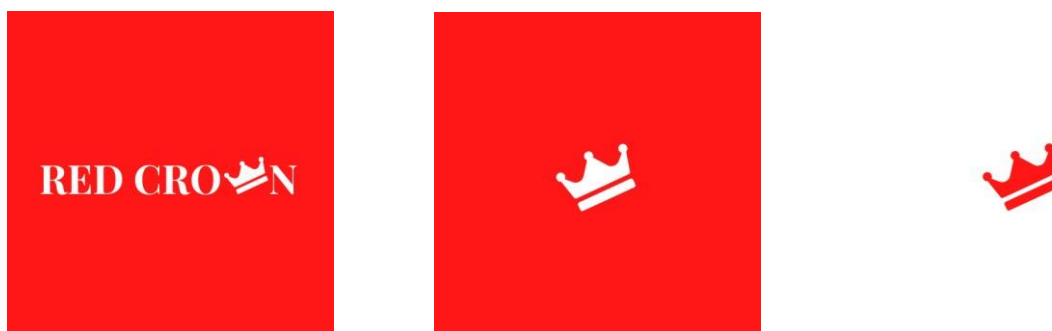
Figura 6.6. Logo de “Red Crown”



Elaboración: Autores de la tesis.

Además, se tienen variaciones en cuanto al color del logo para que sea mostrado de forma variada en el packaging y redes sociales, uno tiene los colores inversos al logo original (letras en blanco y fondo rojo), y los otros tienen la figura de la corona.

Figura 6.7. Variaciones del logo



Elaboración: Autores de la tesis.

6.7.2. Estrategia de Precio

Se considera un sistema de fijación del precio a base del margen deseado, ya que en el mercado aún no existe alguna empresa que ofrezca el servicio planteado en este plan de negocio, por tanto, no es posible hacer un benchmarking de precios con competidores locales.

El estudio de mercado realizado revela que el 12% de mujeres encuestadas gasta de S/. 21 a S/. 25 y el 8% gasta más de S/.25 en productos menstruales mensualmente; y es precisamente a ese segmento al que apuntamos con la estrategia de precio (ver punto 5.4 Investigación cuantitativa del Capítulo V. Estudio de mercado).

- **Precio por suscripción**

El modelo de negocio de este plan trabaja con un sistema de suscripción, que implica el pago adelantado de la usuaria por un servicio de entrega de productos menstruales según algún plan de suscripción elegido.

Para determinar el precio de cada plan, primero se determinó el precio base a partir del cual se elabora la estrategia de precios misma. Esta toma en consideración la suma de costos de cada categoría de productos agregados en la oferta (costo de mercadería), el costo de personal de almacén, el costo indirecto de comercialización y un margen de contribución sobre el costo de mercadería de 45% (véase Capítulo IX Plan financiero), resultando en un precio de S/. 28.6 para el primer año (sin incluir IGV) como ticket promedio.

Desde el precio base y con información obtenida de las encuestas (intención de suscripción y frecuencia) se construye el sistema de suscripciones diseñando cuatro

planes: mensual, trimestral, semestral y anual, con precios de S/. 32, S/. 88, S/. 168 y S/. 324 respectivamente (sin incluir IGV). La estrategia de precios desde el punto de vista estrictamente de marketing, varía el margen de contribución esperado según cada plan, contando con precios más altos para los planes de menor duración y más bajos para los de mayor duración, con el objetivo de propiciar suscripciones y el compromiso de las usuarias con la empresa a largo plazo. Se parte de la premisa que las usuarias buscan siempre ahorrar en precios, ya que a pesar de tratarse de un público de NSE A y B, las encuestas revelaron que la sensación de ahorro es un factor relevante en las compras en internet.

El plan mensual, en términos de precios unitarios, es el de más alto precio, los planes trimestrales y semestrales están en relación con nuestro precio base y margen esperado. Y el plan anual, pese a tener el precio por mes más bajo, y por ende un margen menor, resulta el de mayor atraktividad para la empresa, debido a que dicha suscripción representa contar con un cliente consolidado y comprometido con el servicio ofrecido. La suscripción al plan trimestral representa un ahorro de 9% respecto a una suscripción mensual por dicho periodo de tiempo, y el plan anual representa un ahorro de 20%.

Tabla 6.1. Planes de suscripción

Planes de suscripción			
Plan	Precio del plan	Precio unitario	Ahorro
Mensual	32	32	
Trimestral	88	29	9%
Semestral	166	28	16%
Anual	320	27	20%

Elaboración: Autores de la tesis.

6.7.3. Estrategia de Plaza

Se opta por una estrategia de distribución selectiva, ya que al ser una tienda virtual la oferta del servicio se va a realizar online. Además, el canal de marketing definido va a ser el indirecto, ya que no es necesario contar con puntos de venta físicos, pero sí con puntos de ventas virtuales como Facebook e Instagram, que tienen el rol de intermediario, lo que permite tener la cobertura necesaria para el mercado segmentado.

La tienda virtual se desarrolla como página web, con diseño web responsive. Asimismo, tiene disponible el servicio de pasarela de pago con “Niubiz” para que el pago se pueda realizar con cualquier tipo de tarjetas de crédito o débito. El proceso de

entrega de los pedidos a los clientes va a ser tercerizado a través de un operador logístico que es la empresa Chazki.

6.7.4. Estrategia de postventa

Fidelización

El servicio postventa es un factor clave para la fidelización del cliente, aumentar la tasa de renovación de las suscripciones, para mantener presente la marca en la mente de los clientes y para impulsar la recomendación de la marca a nuevos clientes, para ello se va a seguir principalmente la estrategia de creación de una comunidad digital, en donde las suscriptoras formen parte de los grupos privados de WhatsApp contando con moderadores expertos en resolver dudas sobre temas de interés y dictar webinars semanalmente, permitiendo una comunicación directa con las usuarias.

Además, para generar la fidelización y renovación de la suscripción se van a realizar las siguientes acciones:

- Envío de newsletter de forma mensual a las suscriptoras que hayan dejado su correo, con información relevante de la tienda, ofertas y consejos de los especialistas que forman parte del equipo de “Red Crown”. Se va a usar la herramienta MailChimp.
- Disponibilidad de los canales de comunicación las 24 horas del día, teniendo como tiempo máximo de respuesta 01 día.
- Las suscriptoras van a recibir un mensaje personalizado de agradecimiento a través del correo electrónico una vez que se realice la suscripción, y también cuando reciba su pedido. Además, se van a enviar mensajes de felicitaciones y detalles personalizados para sorprender a las usuarias en fechas especiales, como su cumpleaños, día de la madre, día de la mujer, navidad y otros.
- Invitar a las usuarias a que cuenten a través de entrevistas sus experiencias respecto a la menstruación, y que estas sean compartidas en las redes sociales de la empresa, con la finalidad de acercar más a las usuarias a la marca y buscar que inspiren a las demás mujeres.
- Dar a las suscriptoras que realicen una suscripción mayor a 03 meses, 01 mes de acceso gratuito al grupo privado de Whatsapp y a los webinars.
- Habilitar un correo electrónico y línea telefónica para la atención de reclamos y quejas, así como el protocolo de actuación, estableciendo los responsables en atenderlo y el tiempo de respuesta; asimismo, habilitar en la tienda virtual un chatbot para que resuelva consultas de forma inmediata.

- Utilizar a través de mensajes de WhatsApp, recordatorios de que su periodo menstrual está próximo a iniciar y que pueden volver a customizar el contenido de su caja.
- Establecer en las redes sociales, un espacio para que las suscriptoras puedan colocar videos realizando un “unboxing” de la caja con los productos menstruales.
- Tener una opción en la tienda virtual, para que la suscriptora confirme la recepción de su paquete para corroborar de que haya llegado a su destino.
- Establecer un sistema de devoluciones, señalando las políticas y plazos.
- Encuestar a las suscriptoras con el objetivo de realizar mejoras continuas e identificar los atributos de percepción de valor por parte del cliente; además de evaluar la satisfacción del mismo, y la recordación de la marca.

6.7.5. Estrategia de procesos

Los procesos tienen que estar definidos de forma clara para añadir valor y mejorar la experiencia del cliente, por lo cual la estrategia va a estar enfocada en el proceso de interacción del cliente con la tienda virtual y el servicio de suscripción. Este proceso está desarrollado con mayor detalle en el punto 7.4 Ciclo típico de compra del Capítulo VII Plan de Operaciones.

6.7.6. Estrategia de personas

La estrategia de personas estará enfocada en “ayuda y servicio al cliente”. Para ello, se va a utilizar el Modelo de Gestión por Competencias, el cual se va a desarrollar con mayor detalle en el Capítulo VIII Plan Organizacional y de Gestión de Talento Humano, definiendo el perfil de cada puesto y sus competencias claves.

El personal a cargo de la atención a los clientes son los responsables del área de marketing, quienes van a atender y resolver las consultas que haya sobre la tienda virtual, gestionan las redes sociales de la tienda y hacen el seguimiento del pedido y el servicio postventa.

6.7.7. Estrategia evidencia física

Esta estrategia consiste en tangibilizar lo intangible. Si bien el servicio ofrecido es a través de una tienda virtual, existe evidencia física en el producto que reciben las usuarias suscritas cada mes, por ello se considera necesario ir más allá de lo que pueden esperar de la marca. Luego de examinar el entorno se entiende que actualmente el e-

commerce está en crecimiento, pese a ello y comparativamente con otros países de la región, el Perú aún se encuentra rezagado y existen factores que aún generan miedo en los consumidores peruanos y les impiden realizar compras en línea. El estudio Future Buy de GFK identifica cuáles son los principales miedos del comprador peruano donde dos de los principales factores son “preferencia por la tienda física” y de “observar el producto de forma física” (Bambaren, 2019).

La estrategia de evidencia física no pretende abrir una tienda física, sin embargo, como parte de la estrategia general de posicionamiento, se cree necesario que la marca no solo tenga actividad en redes sociales, sino que cobre tangibilidad en el mundo físico. Con dicho fin se aprovechará el uso de un local físico (ubicado en la Avenida Nicolás de Piérola N° 955 y propiedad de los integrantes del grupo de tesis) como oficina central de atención y almacén de productos.

Se considera que la presencia de un local físico va a crear una imagen de confianza y seguridad, con la que se puede superar las primeras barreras de cuidado y reservas de usuarios potenciales. Contar con un lugar acogedor, limpio y organizado donde las usuarias puedan acudir sea a pedir información o quejarse o devolver un producto, va a ser la manera de decirles que ellos son importantes.

6.8. Estrategias de Promoción y de Marketing Digital

El estudio de mercado sugiere que el *buyer persona* es un consumidor digital, por lo que se utiliza exclusivamente como canales de comunicación los medios digitales. La estrategia propuesta es la de atracción, conocida en inglés como “inbound marketing”, ya que busca atraer al usuario mediante acciones amigables no intrusivas, generando contenido útil, relevante y de valor; pudiendo encontrar la tienda en redes sociales y motores de búsqueda.

La promoción tiene como objetivos:

- Comunicar la propuesta de valor que está ofreciendo la marca por vías digitales.
- Atraer suscriptores a la marca.
- Generar tráfico en las redes sociales y el portal web.
- Creación de una comunidad digital.

6.8.1. Mix de medios

6.8.1.1. Redes Sociales

A. Pautas

El sistema de construcción de anuncios en Facebook posibilita también hacer uso del sistema de pautas para Instagram, el cual se va a administrar y crear mediante Facebook Business Manager. Esta herramienta permite tener control total de las campañas que se puedan crear para estas redes sociales.

Las características demográficas aplicadas a las pautas se incorporan en el Anexo 14 Segmentación del público en Facebook. Durante el primer año se proponen tres etapas:

Tabla 6.2. Etapas del sistema de pautas.

Etapas de sistema de pautas: 1er año			
Variables	Primera etapa	Segunda etapa	Tercera Etapa
Duración	Cuatro meses	Cuatro meses	Cuatro meses
Rango de alcance diario	2,800 a 8,000 usuarias	3,500 a 10,000 usuarias	2,100 a 6,000
Inversión diaria (S/.)	30.1	38.7	21.5
Objetivo	Ganar suscriptoras. Mantener una excelente atención pre y post venta. Generar atracción al producto y contenido	Lograr mayor alcance. Aumentar miembros de la comunidad.	Recompensar a miembros de la comunidad. Consolidar seguidores y comunidad.

Elaboración: Autores de la tesis.

Para los siguientes 4 años, se va a tener un presupuesto igual al de la tercera etapa, considerando un aumento de presupuesto orientado a las campañas de fechas especiales en el año como son el día de la mujer, día de la madre, Navidad, año nuevo, black friday.

B. Facebook

En esta red social el contenido que se muestra va a estar enfocado a tener más contenido textual y de información relevante, dando una vista previa del contenido generado por los expertos que están asociados a la marca. Este contenido va a estar acompañado de imágenes o videos de contenido dinámico y de fácil entendimiento, que sirva de complemento al texto publicado.

C. Instagram

Según Nerea Bacas (2019), citando el estudio realizado por IAB Spain, el 40% de usuarios que más interactúan en esta red social tienen entre 16 a 30 años. El contenido va a estar enfocado a mensajes textuales cortos, inspiracionales o tips útiles que serán extraídos de la opinión de los expertos asociados; resaltando mayormente las imágenes o videos cortos que se produzcan. Se va a publicar 3 posts a la semana, y se va a usar la herramienta “instagram stories” la cual permite realizar un contenido más inmediato e interactivo, repostando cualquier interacción que tenga la comunidad en redes sociales con la marca.

D. Influencers

Se considera el uso de influencers como aliados para la estrategia de marketing digital. La estrategia a seguir con los influencers va a ser en principio el envío de la caja con los productos relacionados a la menstruación de manera gratuita con el objetivo de crear una relación de confianza con la marca. Posteriormente, a base de dicha relación se van a celebrar contratos para la promoción de la marca a través de stories, posts, unboxing en sus redes sociales. La selección del influencer toma en consideración:

- El contenido de sus publicaciones debe estar relacionadas con temas asociados a la marca, siendo ellos salud, bienestar, fitness, belleza y nutrición, ya que se busca una asociación a largo plazo.
- Número de seguidores en sus redes sociales, así como su credibilidad, y afinidad con el público objetivo.

En el Anexo 15 Relación de influencers, se ha seleccionado algunos de los influencers que pueden colaborar con la marca, sin perjuicio de elegir algún otro que tenga mayor afinidad con el público.

E. WhatsApp Business, FB Messenger y Hiwabot

Se va a utilizar WhatsApp Business al inicio de las operaciones contando con 3 números a los que se va a asociar una cuenta de empresa, para poder atender a la mayor cantidad de clientas en el menor tiempo posible, reduciendo cada vez más el índice de respuesta. A la par, se va a aprovechar los beneficios de FB Messenger, debido a su agilidad y uso generalizado.

Para una mejor gestión y tener un servicio al cliente de mejor calidad, el segundo año se va a implementar un software de chat multicanal llamado “Hiwabot” (bot que

responda y canalice las consultas de los clientes de manera inmediata), la cual proporciona una plataforma en la que se puede unificar estas 2 herramientas de comunicación.

F. Correo Electrónico

Primero se va a construir una base de datos de contactos de potenciales clientes a través de las diferentes redes sociales las cuales van a captar los correos electrónicos de los potenciales suscriptores. La base de datos va a ser cargada en la herramienta de Mailchimp de donde se va a lanzar una comunicación masiva a todos los contactos con información sobre las campañas, promociones, saludos, felicitaciones y cualquier mensaje que permita mantener una cercanía con las suscriptoras.

6.8.1.2. SEM

El Search Engine Marketing, es el uso de herramientas y estrategias que se aplica para una página web con el fin de tener más visibilidad dentro de los buscadores mediante campañas virtuales. El canal que se va a usar es Google a través de su herramienta Google Ads.

Se va a emplear el planificador que dispone la plataforma con la que se puede elegir las palabras clave con las que se va a realizar la segmentación. Para la primera etapa, las palabras clave a usar son “menstruación”, “periodo menstrual”, “cólicos menstruales”, dolores menstruales”, “síntomas de la menstruación”, toallas higiénicas”, el detalle de su alcance se muestra en el Anexo 16 Google AdWords y Anexo 17 Promedio de búsquedas SEM y nivel de competitividad.

Para el primer año, las campañas de SEM van a ser de tipo “Non Branded”, que corresponde a keywords genéricas, sin ir acompañadas de una marca. Para el segundo año en adelante se considera una etapa de mantenimiento y fidelización donde se mantiene la estrategia “Non Branded” en menor medida, y se agrega campañas tipo “Branded”, esta estrategia no se usa en la etapa de lanzamiento, ya que la marca aún no está bien posicionada.

6.8.1.3. SEO

El SEO será uno de los canales que va a ayudar a obtener un posicionamiento orgánico dentro de los motores de búsqueda. En el primer año, se estima que este canal va a obtener un crecimiento no muy relevante, debido a que es un dominio nuevo. La

generación de contenido relevante es el principal atributo del dominio para su posicionamiento. Para el segundo año se estima un crecimiento orgánico del 40%, un 50% para el tercer año; 60% en el cuarto año y 70% en el quinto. Estos crecimientos van a estar reforzados por una estrategia LinkBuilding, que va ser generado por el blog de los expertos asociados a la marca con la finalidad de ganar un mayor “domain authority”, posicionando en los buscadores la web, por ende, ganar mayor tráfico orgánico.

6.8.1.4. Creación de contenido y de una comunidad

El tipo de contenido a publicar es de relevancia y de utilidad para las seguidoras de “Red Crown”. Se enfoca en guiar, aconsejar y apoyar a la comunidad que se forme en las redes sociales, así como promocionar la marca. El contenido se va a publicar de manera constante, con 3 publicaciones semanales en ambas redes sociales (Facebook e Instagram). Las publicaciones van a ser videos cortos, bumerán, imágenes didácticas entre otros, estas van a ser generadas por los especialistas asociados a la marca y administradores de redes sociales.

Los resultados de la investigación cualitativa y cuantitativa, revelan que existen temas de mayor interés como los relacionados a comida saludable (tanto en la selección de alimento específico como en su preparación), meditación y técnicas de relajación, cuidado e higiene personal, e incluso algunos relacionados a la belleza, por lo que el contenido debe estar relacionado directamente con dichos temas, y además recolectar información periódicamente de miembros de la comunidad sobre temas que les resulten atractivos y novedosos.

El objetivo de la creación de contenido es generar tráfico en cada publicación, lo que da dos ventajas:

- Maximizar la visualización de las campañas de publicidad, ya que las interacciones posibilitan la apertura de algoritmos de redes sociales, dirigiendo el contenido a muchas más personas.
- Creación de una comunidad conformada no solo por las suscriptoras sino por todas aquellas mujeres interesadas en las publicaciones que se realicen.

6.9. Indicadores de control

Para el plan de marketing se han planteado indicadores de ventas, de satisfacción del cliente y en relación al marketing digital:

Tabla 6.3. Indicadores de Marketing

Indicador	Explicación	Medición	Objetivo	Benchmarking
Indicador de ventas				
Unidades vendidas	Mide el volumen en unidades de cajas vendidas por suscripción	Unidades totales vendidas	Vender más de 24,000 unidades el primer año	No aplica
Indicador de satisfacción del cliente				
Net Promoter Score (NPS)	Calcula el nivel de satisfacción del cliente a través de encuestas sobre probabilidad de recomendación del producto a un amigo/familiar.	% de promotores - % de detractores	Mantener un NPS mayor al 30%.	De acuerdo a la data de Retently NPS 2020 benchmarks, las empresas que se dedican al ecommerce tienen una puntuación promedio de 62% (Retently, 2020).
Indicadores de marketing digital				
Retención de usuarios	Mide la capacidad que tenemos para retener clientes durante un periodo.	$((N^{\circ} \text{ clientes al final del periodo} - N^{\circ} \text{ clientes suscritos en el periodo}) / N^{\circ} \text{ clientes suscritos al inicio del periodo}) * 100$	Mantener una retención de usuarios mayor al 45%.	La empresa Dollar shave club (negocio por suscripción) muestra una tasa de retención de 40% (Howland, 2017).
Visitas web	Calcula el número de visitas a través de la herramienta de Google Analytics.	N° visitas web mensuales	Conseguir 100,000 visitas mensuales.	La empresa Cora (negocio por suscripción de productos relacionados a la menstruación), tiene un promedio de 110,000 visitas mensuales (Similarweb, 2020).
Tasa de conversión	Mide el porcentaje de personas que se suscribieron a algún plan de aquellos que visitaron la tienda.	$N^{\circ} \text{ total de suscripciones} / N^{\circ} \text{ Total de visitas web}$	Mantener durante el primer año una tasa de conversión mayor al 1.24% el primer año.	De acuerdo a la data de Intelligent commerce, la tasa de conversión promedio para la industria del ecommerce en la categoría de Bienestar y salud es de 3.9% (IRP Intelligent commerce, 2020)

Elaboración: Autores de la tesis.

6.10. Presupuesto de Marketing

El detalle del presupuesto se encuentra en el punto 9.4 Estructura de costos y gastos del capítulo IX Plan financiero.

6.11. Conclusión

El desarrollo del presente plan de Marketing concluye:

- Se definió un código simbólico de la menstruación a base del focus group y entrevistas en profundidad realizadas, descubriendo que a nivel subconsciente la menstruación está asociada con la incapacidad de control y la inevitabilidad, apuntando hacia necesidades humanas de bienestar físico (confort y energía, descanso y comprensión), de paz (comodidad y aceptación) y de integridad (seguridad). Se concluye que el código está relacionado con la transformación, pero tiene connotaciones negativas, por tanto, se trata de un “**proceso caótico**”.
- Se desarrolló una estrategia de posicionamiento como líder dentro la categoría de servicios de suscripción de productos menstruales, para lo cual se identificaron los atributos del servicio: primero desde un nivel racional con el objetivo de dar a conocer el servicio y penetrar en la mente de la consumidora, luego desde un nivel emocional y simbólico, buscando sobreponer la emocionalidad de la consumidora sobre la racionalidad del proceso de compra. En ese sentido, se utiliza un contra código respecto del establecido con la menstruación con la finalidad de estabilizar lo negativo del mismo concluyendo con un posicionamiento de una marca que brinde a las mujeres la herramienta que necesitan para **transformar el caos en tranquilidad** y que las convierta en **gobernantes de su menstruación**, inspiradas en sentimientos de seguridad, tranquilidad, alegría y alivio.
- El resultado de la segmentación de mercado usando variables demográficas, psicográficas y conductuales, fue la identificación y descripción del *buyer persona*. Se resume como “una joven de 22 años que vive en San Borja y estudia comunicaciones. Disfruta mucho de los pequeños momentos y detalles, y siempre está pendiente de productos innovadores, nuevos medios de comunicación y compra productos que le ayuden a simplificar y planificar sus actividades diarias. Ella está abierta a probar nuevos conceptos; además de ser nativa digital, es seguidora de varios influencers en Instagram y está pendiente de oír consejos y opiniones sobre temas que le aporten valor.

Su menstruación le trae muchas molestias, interrumpe sus actividades diarias y quiere que acabe lo más pronto posible”.

- La tienda virtual ofrece un servicio de suscripción de productos relacionados a la menstruación en una presentación de una caja con diseño simple y diferenciado y el acceso a una comunidad privada dedicada exclusivamente a la mujer.
- Se definió la marca “Red Crown” y su identidad, producto de “brainstorming” y confirmado con entrevistas personales a potenciales usuarias.
- El precio gira en torno a una estrategia de suscripción, donde las usuarias pagan adelantadamente por un servicio que es entregado periódicamente. Se proponen tarifas de suscripción mensuales, trimestrales, semestrales y anuales con precios de S/. 32, S/. 88, S/. 166 y S/. 320 respectivamente. La fijación del precio toma como base la suma de costos de cada categoría, estimando un margen de contribución de 45%, de donde se obtiene un precio base para el primer año (sin incluir IGV) de S/. 28.6, que es tomado como ticket promedio.
- Se va a utilizar la estrategia selectiva de plaza, con una venta a través de la página web y distribución tercerizada por un operador logístico.
- Para la estrategia de evidencia física se emplea un local como oficina central de atención y almacén de productos, el que está ubicado en la Avenida Nicolás de Piérola N° 955 y es propiedad de los integrantes del grupo de tesis.
- La estrategia de comunicación va a ser totalmente **digital** a través de un sistema de pautas con campañas en Facebook e Instagram, seleccionando a influencers específicos que podrían colaborar con la marca, además se utiliza herramientas de comunicación y atención del cliente como WhatsApp Business, FB Messenger, Hiwabot y correos electrónicos y se decide emplear el sistema de Google AdWords de SEM y SEO para optimizar las búsquedas.

CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES

En el capítulo anterior se diseñó el Plan de Marketing, desarrollando las estrategias de posicionamiento, marketing mix y marketing digital. En este capítulo se va a detallar los procesos tanto virtuales como los de la cadena de abastecimiento para el modelo de negocio propuesto, utilizando para ello la metodología del “Lean Service” como parte de la estrategia, la cual se enfoca en el cliente, aspirando a eliminar las actividades que no generen valor y a mejorar la experiencia del mismo.

7.1. Objetivo General

El objetivo general del presente capítulo es identificar los procesos clave a nivel de cadena de abastecimiento y de ecommerce.

7.2. Objetivos específicos

Los objetivos específicos son los siguientes:

1. Aplicar la metodología “Lean” para la optimización de procesos.
2. Creación de un sistema de procesos que permita identificar y solucionar errores en el menor tiempo posible.
3. Establecimiento de indicadores para la correcta evaluación de los procesos.
4. Definir las políticas de gobierno de operaciones que permitirán una adecuada gestión de la cadena de abastecimiento.

7.3. Estrategia

Las operaciones que se hacen a través de una tienda virtual son diferentes a las realizadas por un canal tradicional en el sentido que se requieren dos tipos de operaciones que a la vez se encuentran entrelazadas. Por un lado, las operaciones destinadas a crear ventajas en los costos a través de la cadena de abastecimiento, y por otro, aquellas orientadas a la individualización y oferta del servicio a través de la tienda virtual (ciclo de típico de compra).

Se entiende que las consumidoras potenciales no solo están interesadas en el servicio mismo y la maximización del valor a través de la conveniencia, precio y elección, también, en recibirlo en la fecha indicada, con servicios de delivery ágiles y un adecuado sistema de atención postventa. Reconciliar estas variables con los procesos de suministro no resulta fácil, ya que diferentes actores están involucrados en la cadena

por lo que resulta necesario encontrar el balance entre libertad para las usuarias, agilidad en entrega y bajos costos.

En ese sentido, se ha considerado la utilización y adaptación de la filosofía “Lean” para dicho propósito. A pesar de que es usualmente utilizada en el sector manufacturero, muchos de sus principios y herramientas han sido desarrollados y aplicados en la industria de servicios, por lo que la literatura ha desarrollado el “Lean Service” (Arango, 2017), centrando su atención en el rol que desempeña el cliente y su integración en el proceso productivo.

7.3.1. Adaptación del modelo

El modelo propuesto trabaja enfocado en el cliente, de manera que los procesos se estructuran en base a su entendimiento y necesidades. La base para el modelo “Lean” del plan de negocio es el proceso de suscripción por el cual se ofrece a las usuarias la promesa de continuidad en la entrega de productos menstruales con la condición de la elección previa de los productos y su correspondiente pago según plan de suscripción. En sí mismo es un principio “Lean”, ya que permite operar según proyecciones de demanda precisas y de manera anticipada. Además, son las usuarias quienes deciden finalmente el lugar, tiempo y contenido de la caja con productos del catálogo.

La adaptación de los procesos tanto a nivel de cadena de suministro como página web deben considerar la eliminación en lo posible de: retrasos (espera innecesaria de clientes en la fecha y hora programada, e incluso en obtención de información); sobre procesos (realizar más trabajo del necesario para satisfacer la demanda o darle más trabajo al usuario al momento de comprar); transporte (movimientos innecesarios de personas u objetos en el proceso); sobre calidad (agregar funciones en sitios web que no agreguen valor o agreguen más valor del que el cliente está dispuesto a pagar); sub o sobreutilización de recursos (desperdicios tanto de recursos materiales, tiempo, o potencial humano); sobreproducción (mantenimiento de exceso de inventarios), exceso de variación (falta de estandarización de procesos o formatos); y productos defectuosos.

7.3.2. Control del proceso

Las herramientas a utilizar para facilitar el control de procesos son:

- Estandarización, que exige la creación de formatos, procedimientos y políticas para la disminución de errores y mantener las mejores prácticas.

- Visual Management virtual, va a funcionar como tablero de control incorporando los principales KPI para el seguimiento del estado del proceso, este debe estar incorporado en un archivo virtual “Drive”, de manera que permita su actualización y seguimiento en tiempo real.
- Just in time, que permite el abastecimiento de mercadería indicados en el momento y cantidad precisa, evitando exceso de inventario.

7.3.3. Seguimiento

- Desarrollo y monitoreo de KPI para las operaciones tanto en la cadena de suministro como operaciones en la página web.
- Orientación a la usuaria: Es conveniente la utilización de mecanismos virtuales que permitan obtener información ya sea a través de correos, bots automatizados o encuestas para mantener la orientación a la creación de valor hacia ellas.
- Plan semanal, que permite la organización, programación y seguimiento de tareas durante la semana a través de archivos compartidos que permitan visualizar el estado y responsables de las mismas.
- Retroalimentación: Adaptación de la filosofía “Kaizen” para la identificación de mejoras incrementales en todos los procesos.

7.4. Ciclo típico de compra

El ciclo típico de compra inicia cuando el cliente ingresa a la página web de “Red Crown”, y tiene dos opciones para realizar la suscripción, una de forma directa, que le permite “Personalizar tu caja” y la segunda es utilizando el chatbot, ya que permite atender las consultas de los usuarios sobre los planes de suscripción y los segmentos de productos que se ofrece y redirecciona a una pantalla para la selección de los mismos. La usuaria va a poder personalizar su caja con los productos ofertados, además tendrá información a detalle de cada uno de ellos.

Una vez que realiza la selección de los productos, la usuaria puede continuar con la compra o agregarlo al carrito de compras para luego concluir el proceso de compra o seguir navegando en la página web revisando su contenido.

Si prosigue con la compra, se tiene que validar si el usuario se encuentra registrado, por lo cual iniciará sesión con su ID y contraseña, y si no lo ha hecho, tendrá que registrarse, llenando un formulario con los datos y se remitirá un correo de validación, con ello va a poder iniciar sesión y continuar con el flujo de compra. Se abre una pantalla

con el resumen de compra, con los datos de envío, para luego ser validados y elegir el plan de suscripción. El método de pago a utilizar es a través de tarjetas de crédito o débito y se hace de forma online, por lo cual se tiene que llenar los datos de la tarjeta, y se confirma la transferencia, en caso hubiere algún inconveniente el usuario se puede contactar con el servicio de atención al cliente para dar una solución inmediata, luego se genera la orden de compra y programación de envío del pedido, lo cual va a ser enviado al correo de las usuarias. Finalmente, una vez que la usuaria tiene acceso a la comunidad privada y también cuando el empaque con los productos menstruales es recepcionado por ella, el área de servicio al cliente evalúa la experiencia del cliente a través de una encuesta de satisfacción del producto recibido y el servicio ofrecido. (Ver Anexo 18 Flujograma de ciclo típico de compra).

7.5. Cadena de Abastecimiento

7.5.1. Actores de la cadena

Los actores de la cadena de abastecimiento son:

- Proveedor del proveedor: Son las empresas que fabrican productos para la menstruación como Grupo Familia (Nosotras), Procter & Gamble (Always), Kimberly Clark (Kotex), Johnson & Johnson (Carefree) y Ladysoft.
- Proveedor: Se tiene como distribuidor oficial al Grupo Vega de productos menstruales; proveedor especializado en infusiones (Sunka), proveedor de chocolates y productos gratificantes (Cacao Hermanos, D'Cacao, Comfrutti); Cajas y envolturas (empresa Papeles Anto).
- La empresa: "Red Crown" recibe la mercadería en su local donde son almacenados para su posterior embalaje y despacho.
- Operador logístico: Empresas responsables de la distribución de la caja con los productos menstruales de "Red Crown" a los clientes es el operador "Chazki".
- Cliente: Persona que realiza la suscripción, pero no necesariamente se beneficia de la misma, como los familiares o allegados. Se considera que esta persona puede ser también el usuario final.
- Usuario final: Persona que se beneficia del servicio brindado por Red Crown.

Figura 7.1. Flujo de actores de la cadena



Elaboración: Autores de la tesis.

7.5.2. Procesos

7.5.2.1. Proceso de planeamiento

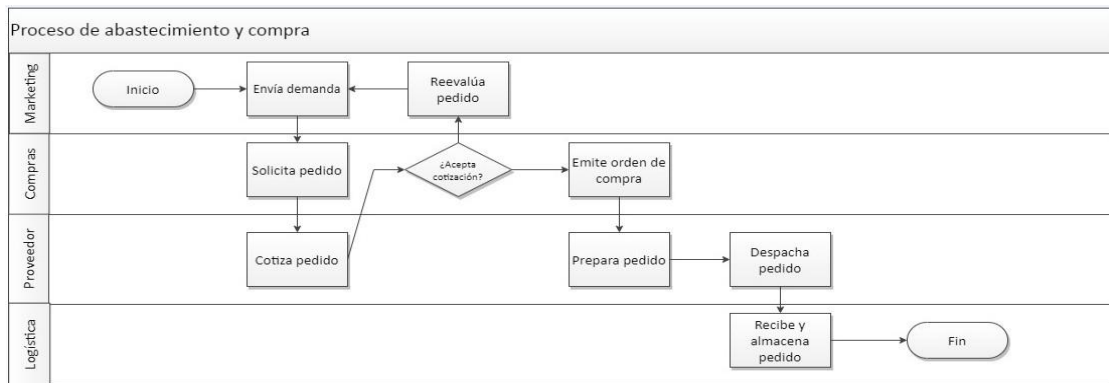
Reside en la planificación del abastecimiento basada en la estimación de la demanda, realizada en el Capítulo V, y proyecciones de unidades y ventas desarrolladas en el capítulo IX Plan financiero. El planeamiento toma como base, periodo a periodo, estimaciones enviadas por el área de Marketing, que son elaboradas en base al número de suscriptoras y la adherencia a los diferentes planes de suscripción.

7.5.2.2. Proceso de abastecimiento y compra

Este proceso está compuesto por toda la gestión de compras, desde cotizaciones y pedidos al proveedor hasta la recepción de insumos en el área de logística.

Inicia sus actividades con la estimación de demanda enviada por el área de Marketing, ya que, según esta información, el área de Compras se va a encargar de solicitar la mercadería requerida para la preparación de las cajas con los productos correspondientes a cada suscripción. El proveedor de los insumos debe proporcionar una cotización como parte de este proceso puesto que esta permite llevar un control adecuado de los costos de mercadería necesarios para la elaboración del producto, así como una evaluación de proveedores que permita tomar decisiones que generen eficiencia en el proceso. Finalmente, una vez que la cotización es aprobada, el área de Compras emite una orden de compra al proveedor para adquirir la mercadería. Una vez recibida la orden de compra, el proveedor prepara el pedido, el cual posteriormente es despachado a la empresa para ser recibido y almacenado por el área de Logística.

Figura 7.2. Flujo de proceso de abastecimiento y compra



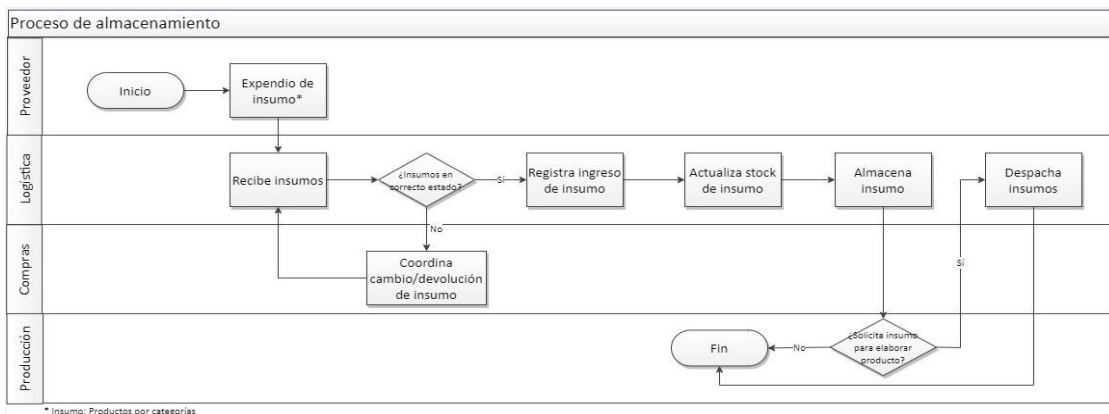
Elaboración: Autores de la tesis.

7.5.2.3. Proceso de almacenaje

Compuesto por 2 actividades:

- Recepción de mercadería: Implica la recepción de la mercadería y su verificación, el registro de ingreso de la mercadería a los almacenes y aplicación del método FIFO (first in first out).
- Despacho de mercadería: Se refiere a la atención del pedido de mercadería que solicita el área de Producción con los que prepara los pedidos. Dicha área expende una guía de pedido un día después de la culminación del plazo de modificaciones del pedido por parte del cliente, la cual es revisada y firmada por ambas áreas para su atención.

Figura 7.3. Flujo de proceso de almacenamiento



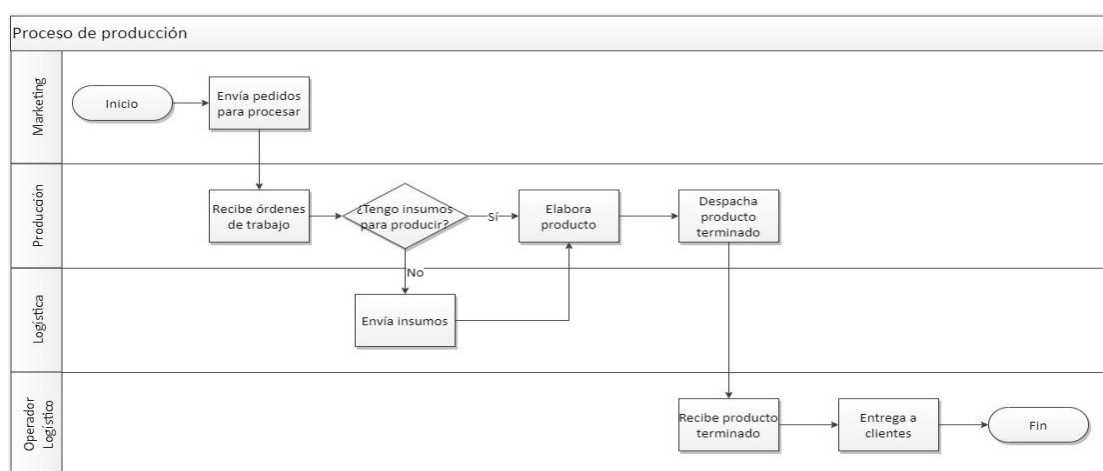
Elaboración: Autores de la tesis.

7.5.2.4. Proceso de Producción

Luego que la mercadería ha sido almacenada, estos van a estar disponibles para que el área de Operaciones pueda utilizarlos para la elaboración de la caja correspondiente

a cada suscripción. El proceso de producción inicia con el envío de la demanda de pedidos por el área de Marketing, que será recibida por el área de Operaciones. Esta última debe revisar si cuenta con existencia disponible para elaborar el producto (cajas), en caso no se cuente con existencia suficiente para cubrir la demanda enviada se va a solicitar al área de Logística la mercadería requerida para cumplir con la demanda enviada. Como siguiente paso se prepara la caja con los productos relacionados a la menstruación para su posterior despacho como producto terminado al operador logístico externo (Empresa Chazki), quien se va a encargar de hacer la distribución del mismo.

Figura 7.4. Flujo de proceso de producción



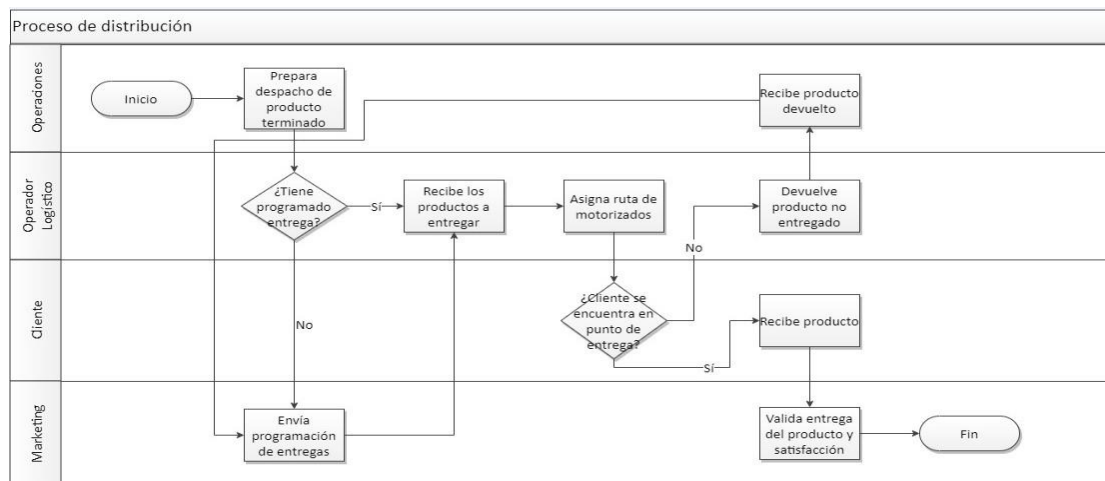
Elaboración: Autores de la tesis.

7.5.2.5. Proceso de distribución

Luego el pedido es preparado según los requerimientos de las usuarias, es entregado al operador logístico, para su posterior entrega al cliente. Este proceso inicia con la preparación de productos terminados por parte del área de Operaciones, una vez armados, se debe conocer la programación de pedidos. Confirmada la programación según día y hora, se asigna la ruta al agente distribuidor para el reparto de productos, para lo cual primero debe recoger los productos terminados desde el almacén central. Asimismo, se ha identificado como supuesto la posibilidad que el cliente no se encuentre en el punto de entregado confirmado por el cliente, de ocurrir este evento, el motorizado va a regresar con el producto no entregado a su base y el operador logístico emite un reporte a “Red Crown” en donde señale los pedidos no entregados por esta causa. En caso el cliente se encuentre en el punto de entrega del producto, el motorizado del operador logístico hace la entrega del pedido al cliente. Finalmente, el área de

Marketing hará una validación de la entrega del mismo y satisfacción por parte del cliente.

Figura 7.5. Flujo de proceso de distribución



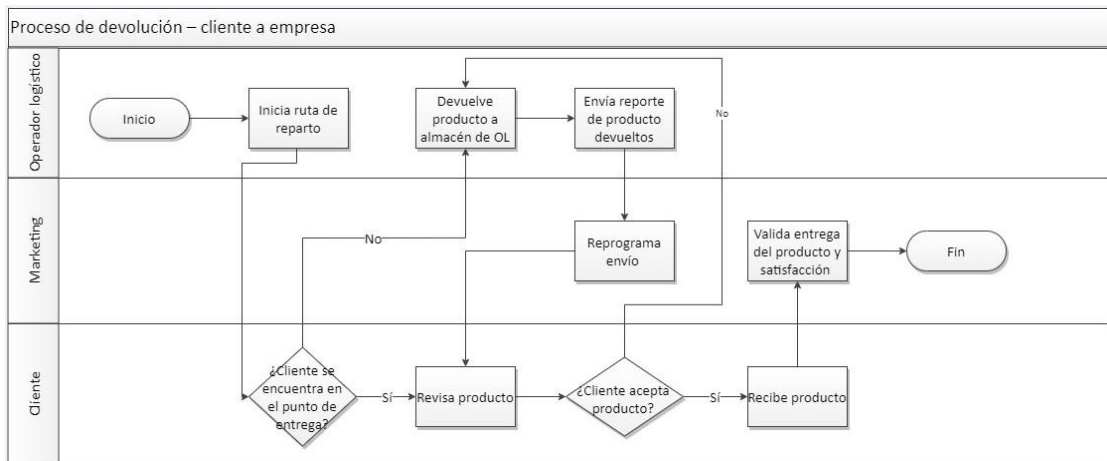
Elaboración: Autores de la tesis.

7.5.2.6. Proceso de devolución

Este proceso consiste en la devolución que haga el cliente final a “Red Crown” la cual puede ocurrir por los siguientes motivos:

- Que el cliente no se encuentre en el punto de entrega. En tal caso el operador logístico, regresa el pedido a su almacén, reporta a “Red Crown” y en caso de no coordinar una reprogramación en un lapso menor a las 24 horas, el operador logístico lo devuelve al almacén de “Red Crown”.
- Que “Red Crown” mande un pedido erróneo (sea diferente marca o variedad de producto al elegido según sus suscripciones) al cliente, por lo que el operador logístico tiene que regresar el pedido a su almacén, reportar a “Red Crown” para la posterior devolución al almacén y coordinar una nueva entrega al cliente.

Figura 7.6. Flujo de proceso de devolución - cliente a empresa



Elaboración: Autores de la tesis.

7.5.3. Políticas

7.5.3.1. Políticas de planeamiento

La investigación cuantitativa ha brindado información sobre gustos y preferencias de marcas y tipos de productos higiénicos, en base a ello se hace la estimación de los porcentajes de distribución de pedidos de toallas higiénicas y tampones a proveedores.

- Respecto a toallas higiénicas, los porcentajes de distribución de pedidos van a ser: 6% marca “Always”, 1% “Carefree”, 10% “Kotex”, 9% “Ladysoft” y 75% “Nosotras”.
- Los porcentajes de distribución de tampones son: 2% “Always”, 23% “Kotex”, 1% “Ladysoft”, y 70% “Nosotras”, 4% “O.B.” y 1% “Playtex”.
- La distribución por tipo de toalla higiénica es: 60% toallas de día y 40% de noche.

7.5.3.2. Políticas de compras

- La compra de mercadería necesaria para la preparación de las cajas con productos menstruales se realiza cada 15 días.
- Se va a comprar a crédito y pagar el 100% en un periodo promedio de 7 días.
- La proporción de compra de toallas higiénicas y tampones va a ser de 90% y 10% respectivamente.

7.5.3.3. Políticas de Almacenamiento

- Se va a mantener un inventario mínimo de seguridad correspondiente a 15 días.

7.5.3.4. Políticas de Producción

- El área de Operaciones va a tener el pedido correspondiente a la suscripción, terminado 02 días antes de la fecha programada para su entrega.

7.5.3.5. Políticas de Distribución

- La suscriptora tendrá la opción de modificar su pedido hasta 05 días calendario antes de la fecha de entrega programada.
- El despacho del producto terminado al operador logístico va a ser 01 día antes de la fecha programada de entrega.

7.5.3.6. Políticas de Devolución

- El cliente puede devolver el producto en el momento y/o hasta 24 horas después de la recepción al validar que la caja contiene productos en calidad y cantidad diferentes a la seleccionada, siempre que los productos estén perfectamente sellados. En este caso el costo de transporte del operador logístico será asumido por la empresa.
- El cliente puede devolver su pedido hasta 24 horas después de recibido el producto por decisión propia. Para ello, los empaques de los productos seleccionados deben encontrarse en perfectas condiciones (sellados) y el costo de transporte del operador logístico será asumido por el cliente. Este costo será descontado en la devolución económica que se realizará al medio de pago utilizado por el cliente.
- El costo de reprogramación (servicio de delivery) causado por no encontrar al cliente en el lugar de entrega en la fecha y hora señalada, será asumido por la empresa en el primer evento, y a partir del segundo por el cliente.
- Según las políticas anteriores y luego de haber realizado un benchmarking sobre la industria del retail online, se estima un porcentaje promedio de 20% de devoluciones, que incluye el costo no solo de traer de vuelta un producto, sino el de almacenarlo y no tenerlo en stock temporalmente, reacondicionarlo para que esté disponible para la venta otra vez o desecharlo de ser el caso (El país, 2020). Dicho porcentaje de devoluciones asciende a un costo de logística inversa de 3.7% sobre las ventas totales.

7.6. Cadena de valor del e-commerce

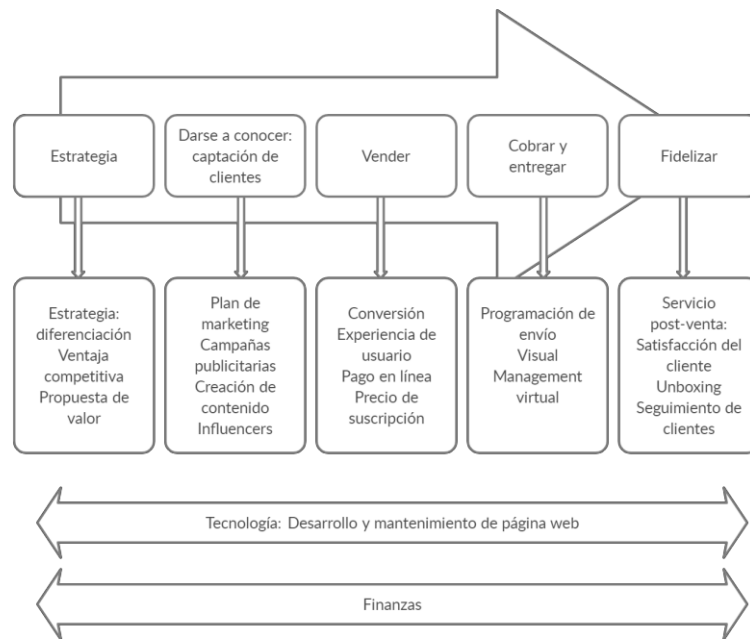
La cadena de valor para un e-commerce, específicamente para la tienda virtual de “Red Crown” inicia con la estrategia dirigida de diferenciación, la cual fue diseñada en base a un sistema de actividades que forman parte de la ventaja competitiva de la

empresa y la propuesta de valor (Ver Capítulo IV Modelo de Negocio). Luego del diseño de la estrategia, y teniendo un servicio que busque satisfacer las necesidades de las mujeres durante la menstruación, lo que se busca es dar a conocerlo a través de la tienda virtual, para ello se elaboró el Plan de Marketing (Ver Capítulo VI) para lograr la captación y atracción de clientes, esto se da con la estrategia diseñada para tal fin, ya sea con las campañas publicitarias en las redes sociales, la creación de contenido y la colaboración de los influencers.

Luego, en la siguiente etapa “vender”, se tiene como objetivo la conversión de la potencial cliente en suscriptora, para ello se debe tener en cuenta la experiencia de la usuaria, tanto en términos de diseño, funcionalidad, contenido, velocidad de la página web y también los precios de los planes de suscripción. Un aspecto relevante para la conversión es el registro de las usuarias y la suscripción del servicio, llenando los formularios con sus datos, para elaborar su calendario menstrual y los datos de envío, así como el registro de su tarjeta de crédito o débito para hacer la compra. Para realizar la compra, se tiene como medio de pago tarjetas de crédito o débito, y la transacción va a ser en línea, esto va a estar garantizado con un sistema de pagos “Niubiz” para brindar seguridad con los datos de las tarjetas de las suscriptoras. Además, se va a generar la orden de compra, la cual estará conectada con las herramientas de gestión del pedido y el visual management virtual para realizar el control y seguimiento del pedido en tiempo real. El despacho del pedido se va a realizar con anticipación y gestionar con la app de Chazki, para que la entrega se realice en la fecha y hora señalada por la suscriptora. Finalmente, en la fidelización del cliente, el servicio postventa va a realizar evaluaciones como encuestas de satisfacción del cliente, recibir los comentarios tanto positivos como negativos para realizar las mejoras, publicar los videos de las suscriptoras realizando los “unboxing” del contenido de la caja. Asimismo, se va a continuar dando seguimiento a los clientes mediante el correo electrónico y WhatsApp, para hacerles recordatorios de que su menstruación está por comenzar, así tienen la oportunidad de planificar su compra o reprogramar su envío (fecha, hora o lugar).

Todas estas actividades están soportadas por los procesos tecnológicos, ya que estos permiten el diseño de la página web y su mantenimiento, y por los procesos de gestión financiera.

Figura 7.7. Cadena de valor del ecommerce “Red Crown”



Fuente: García, 2017. Elaboración: Autores de la tesis.

7.7. Ubicación

7.7.1. Infraestructura física y ubicación

En el primer capítulo se hace referencia que parte de la motivación está sustentada en la existencia de un local comercial propiedad de los miembros del equipo de tesis y su previa evaluación acerca de la mejor manera de rentabilizarlo. Por ello, y siguiendo la estrategia de evidencia física del plan de marketing, se decide utilizarlo como oficina, almacén y planta de montaje de productos finales (Ver Anexo 19 Layout del almacén). Dicho local está ubicado en la avenida Nicolás de Piérola N° 955 en Cercado de Lima y se decidió su uso debido a:

- Ubicación céntrica, que facilita el acceso a las principales zonas de Lima Metropolitana.
- La visibilidad a la que está expuesto el local, dando el frente a la Plaza San Martín, lo que refuerza la presencia y seguridad de la marca.
- El tamaño del local, el cual cuenta con un primer piso de 40 m² y un sótano de 160 m². Estos dos ambientes en un solo local facilitan los trabajos operativos y administrativos.

7.8. Indicadores

Se propone el seguimiento de los siguientes indicadores relacionado con la operación:

Tabla 7.1. Indicadores de operación

Indicador	Definición	Medición	Objetivo	Benchmarking
Indicadores de ventas				
Pronóstico de ventas	Mide la precisión de las proyecciones de ventas en un periodo determinado	(N° de órdenes recibidas/ N° órdenes proyectadas) *100	Mantener una variación máxima de 20%	No aplica
Indicadores de gestión de abastecimiento				
Existencias perfectas (disponibilidad de mercancías)	Mide la disponibilidad de insumos en variedad y marca por cada categoría.	N° total de un determinado producto en almacén/ Cantidad proyectada de demanda de ese producto en un periodo determinado.	Comprar las cantidades equilibradas de los diversos insumos para evitar exceso de existencias. (Ver políticas de almacenaje)	No aplica
Relación con proveedores	Mide la precisión con que los proveedores cumplen con las ordenes de pedido. Una orden es considerada cumplida cuando es entregada en la fecha y con la cantidad programada.	(N° total de órdenes cumplidas/Total de órdenes emitidas) *100	Mantener un porcentaje mayor o igual a 95%.	El American Productivity and Quality Center señala que el promedio de los pedidos entregados por los proveedores es de 90% (Supply and demand chain executive, 2016).
Indicadores de satisfacción del cliente				
Entrega de orden perfecta (al cliente)	Una entrega es considerada perfecta si el contenido del producto, la ubicación y fecha de entrega son satisfechas.	(N° total de órdenes perfectas/ N° total de órdenes entregadas) *100	Mantener un porcentaje mayor o igual a 95%.	De acuerdo al benchmark de 2561 empresas realizado por American Productivity and Quality Center, señalan que el índice de entrega perfecta está en 90%

				(Paradigm technology, 2018).
Satisfacción del cliente	Mide el porcentaje de clientes que se encuentra satisfecho o muy satisfecho por el servicio y producto brindado, dentro del sistema de calificación de la página web (cinco estrellas)	N° de clientes que califican con 4 o 5 estrellas	Mantener un promedio de 4 estrellas.	La empresa Dollar shave club muestra un promedio de 4.5 estrellas en las valoraciones realizadas en su aplicación web. (Google Play, 2020)
Reclamos	Mide el número de reclamos y quejas presentadas sobre el producto o servicio en un periodo determinado	N° total de reclamos presentados/N° total de órdenes entregadas	Mantener un porcentaje menor al 5%.	De acuerdo a datos de Indecopi, las empresas con más reclamos por compras en línea tienen una mediana de 6.5% (Bravo, 2020).

Elaboración: Autores de la tesis

7.9. Presupuesto de operaciones

El presupuesto estimado para operaciones considera en principio los trámites a nivel preoperativo, que incluye costos de constitución, licencias, registro, afiliación al sistema de pasarela, así como un presupuesto sanitario (Ver Anexo 20 Presupuesto Covid-19); por otro lado, incluimos el presupuesto en equipos e inmobiliario; y finalmente los gastos administrativos necesarios para operar. El detalle de cada uno se encuentra en el punto 9.3 Inversión inicial y 9.4 Estructura de costos y gastos del Capítulo IX Plan Financiero.

7.10. Conclusiones

Este capítulo presenta a detalle el Plan de Operaciones que da soporte al negocio propuesto concluyendo:

- Como estrategia central del plan se adaptó la metodología del “Lean Service” para el diseño de los procesos tanto a nivel de la cadena de abastecimiento como aquellos virtuales propios de un e-commerce.
- Los procesos virtuales se diseñaron considerando el ciclo típico de compra, el cual está enfocado en crear valor para el cliente, ya sea con la facilidad de obtener

información (utilización chatbot), la compra rápida, pago en línea, control y seguimiento del pedido en tiempo real, y la atención post-venta.

- Los principales procesos de la cadena de abastecimiento son el de planeamiento, abastecimiento propiamente, almacenaje, producción, distribución y logística inversa.

- El proceso de mayor relevancia es el de planeamiento, debido a la interacción que se requiere con el área de Marketing para obtener la estimación de la demanda, y realizar posteriormente compras precisas que se adecuen a la metodología Lean para evitar excesos en los inventarios.

- El proceso de abastecimiento y compra es importante por la búsqueda de proveedores directos, ya que va a permitir la obtención de costos bajos de la mercadería, además la herramienta de control, el visual management virtual, permitirá una adecuada gestión del pedido porque se van a tener los datos de todas las actividades de la cadena en tiempo real.

- La distribución va a estar a cargo de operadores logísticos externos, por lo cual la programación de los pedidos y entrega, tienen que ser coordinadas con la empresa “Chazki”, y en caso existan inconvenientes o retrasos se van a ceñir a las políticas diseñadas.

- La cadena de valor para el modelo de negocio planteado inicia con el diseño de la estrategia dirigida de diferenciación, luego busca elaborar y dar a conocer el servicio través del mix de marketing para lograr que las potenciales consumidoras se conviertan en suscriptoras, sigue el proceso de cobrar y entregar el producto, y finaliza con el servicio post-venta cuyo objetivo es la fidelización.

- Se determina que el local a utilizar es un inmueble de propiedad de los miembros del equipo de tesis, ya que es parte de la motivación de la tesis planteada, y cuenta con una ubicación estratégica (centro de Lima, Plaza San Martín), lo cual facilita la distribución a las zonas 4, 6, 7 y 8 de Lima Metropolitana por parte de los operadores logísticos.

CAPÍTULO VIII. PLAN ORGANIZACIONAL Y DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

En el capítulo anterior se diseñó el Plan de Operaciones, y se desarrollaron los procesos operacionales para la tienda virtual utilizando la metodología del “Lean Service”.

En la primera sección del presente capítulo se desarrolla el plan organizacional, donde se decide la forma societaria y las connotaciones legales de la empresa, así como aspectos de la de la cultura organizacional, diseñando el organigrama de la organización e identificando los puestos necesarios para la administración y funcionamiento de la misma. En la segunda sección se describen los procesos de reclutamiento, selección, contratación, capacitación, evaluación de desempeño y retención, definiendo los aspectos más importantes para mantener un buen ambiente laboral.

8.1. Objetivos

El presente capítulo tiene como objetivos:

1. Fijar los principales lineamientos sobre la estructura legal y organizativa de la empresa.
2. Identificar los cargos necesarios para la administración de la empresa, sus principales actividades y competencias necesarias para llevarlas a cabo.
3. Elaborar un sistema de gestión que permita la retención y motivación del talento humano.

8.2. Plan administrativo

8.2.1. Constitución de la empresa

A. Constitución de la empresa:

Se va a constituir una empresa bajo la forma societaria de una Sociedad Anónima Cerrada, la cual se rige bajo las normas de la Ley General de Sociedades (Ley N° 26887). Las principales razones por las que se utiliza esta forma societaria son:

- Número de socios o accionistas: Requiere como máximo 20 socios o accionistas.
- Se trata de una persona jurídica con responsabilidad limitada.
- La transferencia de acciones es anotada en el Libro de Matrícula de Acciones.
- Se puede prescindir del Directorio.

La empresa se constituye bajo la denominación de Red Crown Sociedad Anónima Cerrada, pudiendo usar la abreviatura de Red Crown S.A.C., en la ciudad de Lima,

siendo sus socios fundadores los integrantes del equipo de tesis y con un capital social de S/. 75,897 con aportes proporcionales.

En relación a los órganos de la sociedad, se tiene a la Junta General de Accionistas y al Gerente General. No se va a contar con un Directorio por tratarse de una sociedad pequeña, por lo que las funciones de este órgano societario van a ser ejercidas por el gerente general, con informes a la Junta General de Accionistas.

B. Régimen legal para las MYPES

De acuerdo al T.U.O. de la Ley de impulso al desarrollo productivo y al crecimiento empresarial (Decreto Supremo N° 013-2013-PRODUCE, 2013), establece como criterio para ser considerada como **pequeña empresa** el tener ventas superiores a 150 UIT hasta 1700 UIT.

De acuerdo a la proyección de venta anual para el primer año este va a ser aproximadamente S/. 705,000, que no será mayor a 1700 UIT⁴, por lo tanto, es considerada como **pequeña empresa**. Esto permite que la empresa goce de beneficios establecidos por la norma ya citada, es decir, estar bajo un régimen laboral especial y régimen MYPE tributario (ver Anexo 21 Beneficios del régimen legal MYPES).

C. Registros y licencias

Al realizar la constitución de la empresa a través del Sistema de Intermediación Digital de la SUNARP, una vez que se realiza la inscripción de la persona jurídica, también se tramita el RUC (Registro Único de Contribuyentes).

Por otra parte, para realizar las actividades, se requiere de la licencia de funcionamiento, el cual será tramitado ante la Municipalidad de Lima Metropolitana, debido a que el inmueble a utilizar como centro de operaciones se encuentra en la avenida Nicolás de Piérola N° 955, Cercado de Lima.

Se va a registrar la marca del producto ante el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual, ya que es la forma más efectiva de protección frente a copias o imitaciones (Indecopi, s.f.).

⁴ El valor de 1 UIT para el 2020 es de S/. 4300.

8.3. Estructura organizacional

8.3.1. Cultura organizacional

Se busca desarrollar una cultura en la organización a base de la filosofía de la empresa y en función al marco estratégico diseñado para el plan de negocio y la ventaja competitiva (Ver Capítulo IV Modelo de Negocio). Para ello se define la filosofía organizacional, la cual está compuesta de la visión, misión, y valores que soportan a la empresa.

A. Visión

Convertirnos en la primera herramienta digital que brinde la tranquilidad y libertad que las mujeres necesitan durante su menstruación.

B. Misión

Dedicarnos exclusivamente a atender malestares fisiológicos y emocionales de la mujer durante su menstruación.

C. Valores

Se consideró que los principales valores a cultivar como parte de la filosofía empresarial para el presente plan de negocio son los siguientes:

Compromiso. Tomar conciencia de la importancia del trabajo que se realiza para las usuarias y el impacto que tiene en su vida diaria. Poner a disposición de las usuarias el máximo de las capacidades de la empresa.

Comunidad. Donde la comunicación sea la base de transparencia y confianza mutua con clientes y proveedores. Se apuesta por una comunicación clara y sobre todo constante.

Innovación. Mantener una necesidad continua de seguir ideando proyectos y buscando productos que puedan satisfacer a las usuarias. Mejorar los procesos y el servicio ofrecido cada día.

Responsabilidad social. Desarrollo de conciencia sobre la gestión menstrual y su déficit en el Perú. Agregar notas informativas sobre la realidad menstrual, crear proyectos de ayuda y alivianar el peso que ello implica en las mujeres.

Por lo tanto, se determina que la cultura organizacional está enfocada a una cultura de “misión o de mercado”, según la tipología de cultura planteada por Cameron y Queen (citado en Centeno, Chávez, Chala y Zuñiga, 2018), la cual hace referencia a una organización orientada a resultados y metas, en la que sus líderes son exigentes y

competitivos, en el que se valora los resultados a obtener utilidades, liderar el mercado, el logro de objetivos y rentabilidad y ofrecer incentivos por cumplimiento de metas. Para lograr dichos resultados los procesos de reclutamiento y selección son claves, lo cual se va a hacer a través de personas que sean altamente competitivas y tengan una orientación hacia este tipo de cultura.

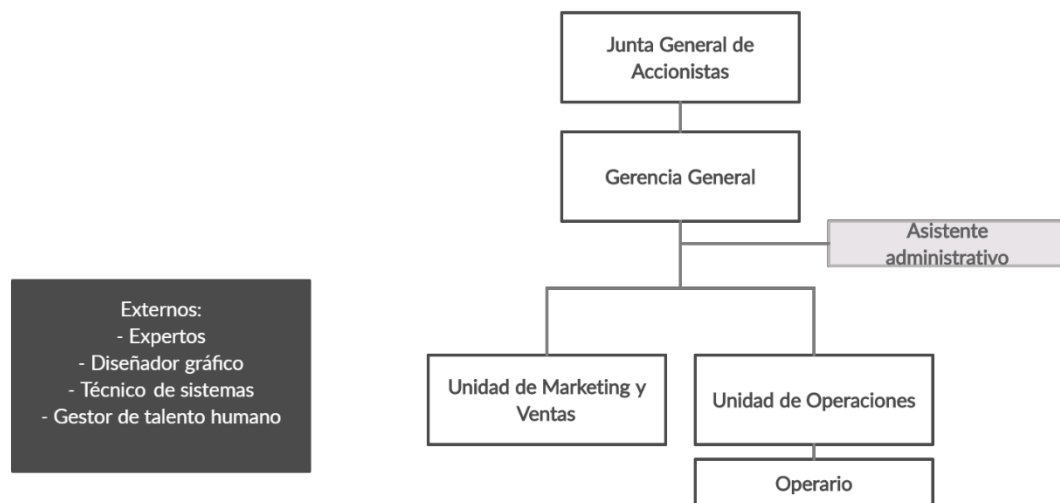
8.3.2. Organigrama

Según Mintzberg (citado en Griffin & Moorhead, 2010) una de las formas estructurales de las organizaciones es la estructura simple ya que es común para las empresas pequeñas o nuevas y que el poder y toma de decisiones está concentrado en la gerencia o propietarios. Por ello, se diseña el organigrama teniendo en cuenta los órganos societarios, con una configuración funcional, con dos áreas: Marketing y Ventas, y Operaciones; y de naturaleza jerárquica, con tres niveles, la Junta General de Accionistas, la Gerencia General y las áreas funcionales.

En relación a la distribución de los puestos, inicialmente se cuenta con un equipo de 05 personas que están en planilla, las cuales ocupan los puestos de Gerente General, Asistente Administrativo, Gerente de Marketing y Ventas, Jefe de Operaciones y un operario (ver figura 8.1); sus principales actividades y competencias están detalladas en el “punto 8.4. Análisis y diseño de puestos”. Asimismo, conforme al crecimiento de la empresa se va a evaluar la posibilidad de contratar mayor personal en las áreas funcionales.

Por otro lado, se va a contar con personal externo, quienes prestan sus servicios de forma ocasional. Entre ellos se tiene a los expertos, al diseñador gráfico, al técnico de sistemas y gestor de talento.

Figura 8.1. Organigrama inicial de “Red Crown”



Elaboración: Autores de la tesis.

8.3.3. Jornadas (turnos y modalidades de contrato)

Los 05 colaboradores que trabajan de forma regular en la organización, están en planilla y con un contrato a plazo fijo, con una duración de un año, sujeto al periodo de prueba conforme a ley. Por otra parte, se van a celebrar contratos de prestación de servicio con el personal externo, quienes realizan actividades específicas, a cambio de una retribución. En cuanto a la jornada laboral, los colaboradores trabajan 40 horas semanales, teniendo un horario de 9 a.m. a 6 p.m. de lunes a viernes.

8.4. Análisis y diseño de puestos

Bohlander, Snell y Morris (2018) sostienen que “el análisis de puestos es el proceso sistemático de recabar información sobre todos los parámetros de un puesto, sus responsabilidades básicas, conductas, habilidades y requerimientos físicos y mentales de las personas que lo desempeñan” (p. 132). En ese sentido se va a utilizar un **modelo de gestión estratégico por competencias**, es decir la construcción de perfiles de puestos no solo a base de actividades sino en las competencias necesarias para hacerlas bien y adaptarse a nuevos retos del puesto. Dicho modelo implica previamente la elaboración de un diccionario de competencias organizacionales donde deben estar incluidas las competencias solicitadas y niveles de evaluación para cada una de ellas (ver Anexo 22 Diccionario de principales competencias organizacionales).

Para cada puesto se ha elaborado dos matrices, en la primera se describe las principales actividades del cargo usando un sistema de valoración para así decidir entre ellas cuáles son las actividades esenciales (ver Anexo 23 Gradación de factores para identificar actividades esenciales); y en la segunda matriz se identifican las competencias necesarias para cumplir dichas actividades.

8.4.1. Puestos permanentes

8.4.1.1. Actividades y competencias del gerente general

Reporta a: Junta General de Accionistas.

Tabla 8.1. Matriz de descripción de actividades del puesto de Gerente General

No	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	VALORACIÓN			
		F	CE	CM	Total
1	Planifica las actividades necesarias para cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa.	4	4	4	20
2	Decide sobre la organización, contratación y capacitación de personal.	1	4	3	13
3	Decide sobre remuneraciones y compensaciones del personal.	1	4	2	9
4	Realiza evaluaciones basadas en desempeño	2	2	2	6
5	Aprobación de lineamientos de campañas de marketing	3	4	3	15
6	Aprobación de presupuestos de marketing y operaciones	3	5	3	18
7	Desarrolla y monitorea indicadores clave de gestión de la empresa.	4	3	3	12
8	Elaboración de estados financieros y declaraciones ante entidades tributarias	1	4	3	13
9	Elaboración y presentación de estados financieros.	2	2	3	8
10	Programa reuniones y prepara planes de acción con los jefes de otras áreas semanalmente.	4	4	3	16
11	Identifica y aplica mejoras en la gestión de la empresa.	3	3	3	12

Fuente: Bohlander, Snell y Morris (2018). Elaboración: Autores de la tesis.

Tabla 8.2. Matriz de actividades esenciales para definir el perfil de competencias del puesto de Gerente General

Actividades esenciales de puesto	Conocimientos	PCD*	Competencias requeridas	Otras competencias
Planifica las actividades necesarias para cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa.	Conocimientos pregrado en administración. Experiencia tres años.	D	Liderazgo. Pensamiento estratégico. Planificación y organización del trabajo.	Orden y calidad en el trabajo.
Aprobación de presupuestos de marketing y operaciones	Especialización en Finanzas. Gestión de proyectos. Office nivel intermedio.	D	Negociación. Toma de decisiones.	Análisis numérico.
Programa reuniones y prepara planes de acción con los jefes de otras áreas semanalmente.	Gestión de talento humano.	P	Liderazgo. Trabajo en equipo. Facilidad de comunicación.	Dirección de reuniones. Disponibilidad.

*El desempeño de cualquier actividad requiere principalmente interactuar con personas (P), cosas (C) o Datos o información (D).

Fuente: Bohlander, Snell y Morris (2018). Elaboración: Autores de la tesis.

8.4.1.2. Actividades y competencias del asistente administrativo

Reporta a: Gerente general

Tabla 8.3. Matriz de descripción de actividades del puesto de Asistente administrativo.

No.	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	VALORACIÓN			
		F	CE	CM	Total
1	Atiende y registra solicitudes y reclamos del personal.	3	3	3	12
2	Lleva en orden los registros contables de la empresa.	1	4	3	13
3	Realiza el registro y pago de planillas.	2	3	2	8
4	Lleva las actas de reuniones semanales.	4	2	1	6
5	Realiza evaluaciones del clima laboral/organizacional	2	2	2	6
6	Gestiona la compra y pagos varios (alquiler, servicios básicos, limpieza, y otros).	2	4	2	10

Fuente: Bohlander, Snell y Morris (2018). Elaboración: Autores de la tesis.

Tabla 8.4. Matriz de actividades esenciales para definir el perfil de competencias del puesto de Asistente Administrativo

Actividades esenciales de puesto	Conocimientos académicos	PCD *	Competencias y destrezas requeridas	Otras competencias
Atiende y registra solicitudes y reclamos del personal.	Pregrado en administración. Experiencia dos años Gestión del talento humano.	P	Coordinación. Trabajo en equipo. Resolución de conflictos.	Asertividad. Adaptación. Comunicación interpersonal.
Gestiona la compra y pagos varios (alquiler, servicios básicos, limpieza, y otros).	Tributación. Contabilidad. Office nivel intermedio.	D	Gestión de recursos.	Orden y calidad en el trabajo.

*El desempeño de cualquier actividad requiere principalmente interactuar con personas (P), cosas (C) o Datos o información (D).

Fuente: Bohlander, Snell y Morris (2018). Elaboración: Autores de la tesis.

8.4.1.3. Actividades y competencias de Gerente de marketing y ventas

Reporta a: Gerente general

Tabla 8.5. Matriz de descripción de actividades del puesto de Gerente de Marketing y Ventas

No.	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	VALORACIÓN			
		F	CE	CM	Total
1	Elabora las estrategias de campañas de marketing digital	2	4	4	18
2	Lanzamiento y seguimiento de campañas de marketing digital.	2	4	3	14
3	Subir contenido a las diferentes plataformas en fechas acordadas.	4	3	1	7
4	Administra el grupo privado de WhatsApp	5	3	1	9
5	Realiza seguimiento a las redes sociales de la empresa	5	3	2	11
6	Responde a comentarios y publicaciones relacionadas con la empresa.	5	2	2	9
7	Diseña encuestas sobre gustos y preferencias de usuarias.	2	3	2	8
8	Lleva el registro de usuarias y planes de suscripción	5	5	2	15
9	Atiende al cliente en servicios post venta	5	2	2	9
10	Selecciona a los expertos en temas particulares y aprueba los temas de cada conferencia.	3	4	2	11
11	Coordina con los especialistas el contenido de cada publicación que se realice.	3	3	1	6
12	Realiza reuniones semanales con otras áreas de la empresa.	4	3	2	10
14	Registra las órdenes de pedidos en sistema virtual compartido.	5	5	2	15
15	Estima la demanda para cada periodo	3	4	2	11
16	Elabora el presupuesto de marketing	2	3	3	11
17	Monitorea indicadores de gestión de marketing.	4	2	2	8

Fuente: Bohlander, Snell y Morris (2018). Elaboración: Autores de la tesis.

Tabla 8.6. Matriz de actividades esenciales para definir el perfil de competencias del puesto de Gerente de marketing y ventas

Actividades esenciales de puesto	Conocimientos académicos	PCD*	Competencias	Otras competencias
Elabora las estrategias de campañas de marketing digital	Pregrado en administración y marketing. Experiencia dos años. Marketing digital. Analítica web. Gestión de proyectos.	PD	Creatividad. Atención al cliente. Planificación y organización del trabajo.	Búsqueda de información.
Lleva el registro de usuarias y planes de suscripción	Office nivel intermedio.	D	Calidad en el trabajo.	Capacidad de análisis.
Registra las órdenes de pedidos en sistema virtual compartido.		D	Coordinación.	Orden y calidad en el trabajo.

*El desempeño de cualquier actividad requiere principalmente interactuar con personas (P), cosas (C) o Datos o información (D).

Fuente: Bohlander, Snell y Morris (2018) Elaboración: Autores de la tesis.

8.4.1.4. Actividades y competencias del jefe de operaciones

Reporta a: Gerente general.

Tabla 8.7. Matriz de descripción de actividades del puesto de jefe de operaciones.

No.	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER LAS ESENCIALES			
		F	CE	CM	Total
1	Elabora el presupuesto de compra de insumos.	2	3	3	11
2	Evalúa y elige proveedores de cada insumo.	1	4	2	9
3	Gestiona la compra de insumos necesarios.	3	4	2	11
4	Recepciona y verifica (calidad y cantidad) de insumos.	4	4	2	12
5	Elabora el inventario de insumos	3	3	2	9
6	Organiza la guía de pedidos según el sistema virtual compartido.	5	4	2	13
7	Programa envíos de productos con el agente distribuidor.	5	4	2	13
8	Atiende situaciones de devoluciones de usuarios y a proveedores.	3	4	1	7
9	Monitorea indicadores de gestión de operaciones.	4	2	2	8
10	Capacita a los nuevos operarios.	2	3	2	8

Fuente: Bohlander, Snell y Morris (2018). Elaboración: Autores de la tesis.

Tabla 8.8. Matriz de actividades esenciales para definir el perfil de competencias del puesto de jefe de operaciones

Actividades esenciales de puesto	Conocimientos académicos	PCD*	Competencias	Otras competencias
Organiza la guía de pedidos según el sistema virtual compartido.	Pregrado en administración. Experiencia dos años	D	Gestión de recursos. Capacidad de análisis.	Coordinación
Programa envíos de productos con el agente distribuidor.	Conocimientos en Supply chain management. Office nivel intermedio.	PC	Pensamiento analítico. Planificación y organización del trabajo.	Orden y calidad en el trabajo. Coordinación.

*El desempeño de cualquier actividad requiere principalmente interactuar con personas (P), cosas (C) o Datos o información (D).

Fuente: Bohlander, Snell y Morris (2018). Elaboración: Autores de la tesis.

8.4.1.5. Actividades y competencias del operario

Reporta a: jefe de operaciones.

Tabla 8.9. Matriz de descripción de actividades del puesto de operario

No.	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	VALORACIÓN			
		F	CE	CM	Total
1	Recepciona órdenes de servicio.	5	3	1	8
2	Ubica los insumos en el almacén.	3	2	1	5
3	Prepara y arma las cajas según orden de servicio.	5	4	2	13
4	Realiza acabados en las cajas.	5	4	1	9
5	Desecha las mermas producto del armado de cajas.	5	2	2	9

Fuente: Bohlander, Snell y Morris (2018). Elaboración: Autores de la tesis.

Tabla 8.10. Matriz de actividades esenciales para definir el perfil de competencias del puesto de operario

Actividades esenciales de puesto	Conocimientos	PCD*	Competencias	Otras competencias
Prepara y arma las cajas según orden de servicio.	Pregrado en administración. Experiencia dos años	C	Calidad en el trabajo. Planificación y organización del trabajo.	Coordinación Meticulosidad

*El desempeño de cualquier actividad requiere principalmente interactuar con personas (P), cosas (C) o Datos o información (D).

Fuente: Bohlander, Snell y Morris (2018). Elaboración: Autores de la tesis.

8.4.2. Principales servicios externos

8.4.2.1. Actividades y competencias de los expertos

Reporta a: Gerente de marketing

Tabla 8.11. Matriz de descripción de actividades de los expertos

No.	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	VALORACIÓN			
		F	CE	CM	Total
1	Dicta conferencias web de un tema en particular.	3	3	4	15
2	Elabora un índice de puntos a tratar en conferencias.	3	2	2	7
3	Absuelve dudas luego de conferencias.	3	3	3	9
4	Absuelve dudas en grupo privado de WhatsApp.	4	2	3	10
5	Elabora piezas de contenido sobre un tema en particular.	4	4	2	12

Fuente: Bohlander, Snell y Morris (2018). Elaboración: Autores de la tesis.

Tabla 8.12. Matriz de actividades esenciales para definir el perfil de competencias de los expertos

Actividades esenciales	Conocimientos	PCD*	Competencias	Otras competencias
Dicta conferencias web de un tema en particular.	Especialización en tema particulares.	P	Orientación al usuario. Credibilidad técnica. Comunicación efectiva.	Entusiasmo
Elabora piezas de contenido sobre un tema en particular.	Experiencia cinco años en su campo.	D	Orientación a resultados. Comunicación escrita. Creatividad.	Iniciativa.

*El desempeño de cualquier actividad requiere principalmente interactuar con personas (P), cosas (C) o Datos o información (D).

Fuente: Bohlander, Snell y Morris (2018). Elaboración: Autores de la tesis.

8.5. Procesos de gestión del talento humano

8.5.1. Reclutamiento

El proceso de reclutamiento está a cargo de un profesional freelance con experiencia en búsqueda de perfiles administrativos y operativos. Las actividades destinadas para este proceso, considerando que ya se definieron las actividades y competencias de cada posición, son: recepción de solicitud de búsqueda, publicación de los avisos en las bolsas de trabajo públicas con las que cuente el profesional freelance (Bumeran, Laborum y Aptitus) y redes profesionales (LinkedIN). Se considera que

todos los cargos de los colaboradores en puestos permanentes están dentro del alcance del proceso de gestión del talento. Siendo que, el proceso de reclutamiento para puestos administrativos tiene una duración de 01 mes y para puestos operativos, 15 días. Por otro lado, el personal externo va a ser reclutado por el jefe del área en relación.

8.5.2. Selección y Contratación

Como resultado del proceso de reclutamiento, se tiene una relación de candidatos que han postulado a las vacantes ofrecidas por la empresa. A partir de ellos se realiza una preselección de candidatos a través de un filtro de los candidatos según el perfil de cada posición, desarrollo de pruebas psicotécnicas, actitudinales y competencias, y entrevistas personales con los líderes de cada unidad de la empresa o la Junta General de Accionistas en su defecto. Como consecuencia de estas actividades se obtiene un candidato idóneo, el de mejor desempeño a lo largo de la evaluación que va a ser incorporado a la empresa.

Una vez seleccionado el candidato, se procede a celebrar el contrato laboral, el cual especifica los siguientes datos: modalidad de contrato, posición, salario, tiempo de contratación. Para ello, se va a solicitar al candidato un checklist de documentos (CV documentado (constancias de trabajo, certificado de renta de 5ta categoría, certificado de estudios), declaración jurada de domicilio, declaración jurada de no generación de renta de 5ta categoría (en caso corresponda), copia de recibo de servicios y antecedentes policiales), los cuales van a ser archivados en el *file* personal del colaborador con la finalidad de corroborar la información brindada por el mismo en etapa de selección.

8.5.3. Capacitación

El proceso de capacitación se divide en 02 grupos de colaboradores: administrativos y operativos. Además, este proceso estará compuesto de 02 etapas: inducción y entrenamiento, este último orientado únicamente para el personal operativo.

La etapa de **inducción** está focalizada a familiarizar al colaborador con la empresa, en donde se abordan temas para que conozca con mayor detalle a la empresa. Esta etapa tiene una duración de 02 días y se desarrolla el siguiente plan:

- Información de la empresa (misión, visión, valores, políticas, objetivos, organigrama).
- Entrega del manual de organización y funciones.

- Presentación con todos los miembros de la empresa a través de un recorrido por las instalaciones del local.
- Ubicar al nuevo personal en su posición de trabajo y explicarle sus funciones.
- Brindar la documentación necesaria para la realización de sus tareas y funcionamiento de las áreas y personas con las que va a tener contacto frecuente.

La etapa de **entrenamiento** está orientada a la preparación de los colaboradores operativos en temas relacionados a la recepción de órdenes de servicios, ubicación de la mercadería, preparación y armado de cajas, acabados del producto, y sobre evitar desperdicios producto de la elaboración de las cajas. Posterior a esta primera etapa de entrenamiento, se van a realizar reentrenamientos cada 06 meses en nuevas formas de preparación de armado de cajas, así como optimización de tiempo y empleo de mercadería.

8.5.4. Evaluación de desempeño

Para el proceso de evaluación se va a utilizar un modelo de evaluación desempeño por competencias (DxC), el cual está diseñado para alcanzar el objetivo de la organización a través de los comportamientos del talento humano. El propósito es definir objetivos individuales para los colaboradores y describir que necesita para alcanzar los objetivos individuales los cuales están alineados con los objetivos de la organización.

Este proceso se realizará 02 veces al año, en los meses de julio y diciembre, buscando identificar oportunidades de mejora para los colaboradores, así como el feedback de acompañamiento para cada uno de ellos a fin que puedan lograr alcanzar las oportunidades de mejora. El modelo utilizado DxC, cuenta con una escala de calificación (gráfica) en donde son evaluadas las competencias del colaborador (ver Anexo 24 Evaluación de Desempeño). Debido a la estructura de la organización, la evaluación por desempeño la realiza el jefe inmediato al colaborador que tenga a su cargo.

8.5.5. Retención

El proceso de retención tiene la finalidad de mantener y conservar el talento de los colaboradores en la empresa tanto de los colaboradores administrativos y operativos. Para alcanzar este objetivo se propone las siguientes acciones:

- Incremento mínimo anual del sueldo, según IPC.

- Incremento de remuneraciones de 20% para personal operativo y 5% para personal administrativo, atendiendo al cumplimiento de resultados y evaluación de su desempeño.
- Fomentar el mejor clima laboral (ver punto 8.7. Clima laboral).

8.6. Administración de compensaciones y remuneración

El esquema de remuneraciones y compensaciones de la empresa se adapta de acuerdo al régimen laboral especial para MYPE (Anexo 21 Beneficios del régimen legal MYPES) e incorporando a planillas a los colaboradores descritos en el organigrama de la empresa (Figura 8.1: Organigrama de “Red Crown”). Se excluye de planilla, al personal externo (gestor de talento, el técnico en sistemas, el diseñador gráfico y los expertos en temas de interés particular), a los cuales se les retribuye de acuerdo a sus honorarios. En la estructura de costos del capítulo IX Plan Financiero se detalla el esquema anual de remuneraciones.

8.7. Clima Laboral

Chiavenato (2011) indica que el clima organizacional se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes. Contribuyen de manera importante al desarrollo y consolidación del clima laboral:

- Tener una definición clara de la visión y de los objetivos de la empresa, no solo durante los procesos de inducción de colaboradores sino mediante reuniones semanales, donde se refuercen las razones de los objetivos planteados y se vea el avance de los objetivos semanales y mensuales.
- Mantener elevada la motivación de los integrantes, para lo cual se propone contar las siguientes actividades:
 - a) Reconocimiento a través de redes sociales de la empresa a los colaboradores que destaquen en sus objetivos, nombrando a la persona, dando una breve descripción de su logro y cómo este logro contribuyó a la empresa y a la comunidad.
 - b) La creación del día de la familia donde se mencionan las actividades de cada colaborador y lo importante que es para la cadena de servicio de la empresa, ello con el objetivo de que sus familiares o personas invitadas conozcan a detalle la contribución del colaborador.

- c) Promoviendo los intereses musicales, una vez a la semana cada colaborador puede poner su *playlist* a toda la oficina, y comentar sobre sus gustos y pasiones musicales. Lo que conlleva a conocer un poco más de todos los integrantes de la empresa.
- d) Horario de verano: los viernes durante los meses de enero y febrero, el personal va a poder retirarse al medio día. Sin desligarse de sus responsabilidades en caso de tenerlas, esto genera un ambiente de espera y emoción del fin de semana.
- e) Seguimiento al logro de objetivos personales, proponer semestralmente qué objetivos personales intenta cumplir el colaborador y la empresa va a estimular estos logros. Algunos ejemplos son: certificación de curso virtual de excel avanzado, idioma inglés, disminución de peso e incremento de masa muscular.

8.8. Indicadores

Se propone los siguientes indicadores para el plan de gestión del talento humano:

Tabla 8.13. Indicadores de gestión del talento

Indicador	Explicación	Medición	Objetivo	Benchmarking
Avance de tareas	Mide el cumplimiento de tareas dentro de los límites de tiempo asignados.	(Tareas avanzada / Tareas programada) x100	Cumplir al 100% las tareas programadas.	No aplica
Satisfacción laboral	Calcula el nivel de satisfacción del colaborador a través de encuestas cortas y precisas.	# de respuestas mayores a 7, en una escala de 1 al 10 en la herramienta NPS	La satisfacción del 100% de los colaboradores.	Según datos de Randstad Workmonitor, la tasa de satisfacción laboral de los trabajadores en España es de 71% (Dir&ge, 2019).
Inasistencias	Mide el porcentaje de inasistencias que los colaboradores tengan.	(Cantidad de inasistencias / 24) x 100	Tener un máximo un 2.4% de inasistencias por colaborador.	Según Bureau of Labor Statistics, la tasa de absentismo de los trabajadores asalariados es de 2.8% (Blakely, 2018)

Elaboración: Autores de la tesis.

8.9. Conclusiones

En función a los objetivos planteados en este capítulo se determina que:

- La empresa va a adoptar la forma societaria de una Sociedad Anónima Cerrada, y será registrada como Pequeña Empresa para adoptar el régimen laboral especial y régimen MYPE tributario.
- Respecto a la estructura organizacional, se ha desarrollado una cultura de mercado teniendo como base una filosofía orientada a resultados y metas, para lo cual es importante el reclutamiento y selección de los colaboradores, ya que los objetivos personales de estos tienen que estar alineados a la filosofía de la empresa.
- El organigrama diseñado se caracteriza por tener una configuración funcional y jerárquica, identificando dos áreas funcionales que se adaptan a las necesidades del negocio propuesto, las cuales son la de Marketing y Ventas, y Operaciones. Además, inicialmente van se cuenta con 05 puestos incluidos en la planilla (Gerente General, Gerente de Marketing, Jefe de Operaciones, asistente administrativo y un operario) y con el objetivo de ahorrar costos fijos en planillas se contratarán agentes externos en actividades específicas bajo recibos por honorarios.
- El análisis y diseño de puestos fue realizado siguiendo un modelo de gestión estratégico por competencias, según el cual se construyen los puestos no solo a base de actividades sino en competencias.
- Se diseñó un sistema de gestión del talento humano que incorpora procesos como el de inducción, entrenamiento, evaluación del desempeño, y retención; que además considera la aplicación de remuneraciones de acuerdo al mercado, beneficios laborales según cumplimiento de objetivos y acciones de reconocimiento de logros del personal con el objetivo de disminuir la rotación y asegurar un adecuado clima organizacional.

CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO

En el capítulo anterior se determinó la estructura legal y organizacional de la empresa, desarrollando una cultura con orientación al mercado. Asimismo, para la gestión del talento humano se utilizó el modelo estratégico por competencias.

En este capítulo, se presentan las fuentes y usos de fondos de financiación, inversión y operación; se proyectan las ventas y flujo de caja; y se calcula el VAN para determinar la factibilidad de la implementación de la tienda virtual “Red Crown”.

9.1. Objetivos

El presente capítulo tiene como objetivo determinar la generación de valor del plan de negocio, y, además:

1. Determinar las fuentes y usos de fondos de inversión y financiación del proyecto.
2. Estructurar los costos y gastos de la operación.
3. Proyectar el flujo de caja de la operación y calcular el VAN.
4. Realizar un análisis de riesgos para reforzar la toma de decisión de inversión en el proyecto.

9.2. Supuestos generales

Para el presente plan de negocio se han considerado los siguientes supuestos:

- Se proyecta el plan por un periodo de cinco años. Se considera que este plazo es razonable para evaluar la replicabilidad, perpetuidad, liquidación, o rediseño del negocio propuesto, debido a que permite confirmar tendencias en los usos y costumbres del consumidor digital; gustos y preferencias respecto al modelo de negocio ofrecido; y la consolidación de tendencias legales respecto a productos menstruales (ver Anexo 25 Fundamentos del periodo de evaluación de cinco años).
- Se realiza el ajuste a todos los precios con una inflación máxima de 3% anual.
- La tasa de impuesto a la renta es del 29.5%
- El flujo de caja incluye el impuesto general a las ventas.
- La tasa de descuento utilizada es de 20%, en función a los requerimientos y expectativas de los accionistas.
- Los activos fijos se deprecian totalmente de forma lineal durante todo el periodo de evaluación.

9.3. Inversión inicial

Este plan de negocio va a ser financiado en su totalidad por sus 04 socios, con aportes proporcionales. La financiación inicial es de S/. 81,720, la cual sirve para cubrir la inversión (activos fijos, costos preoperativos y de capital de trabajo).

9.3.1. Inversión en activos fijos

La inversión en activos fijos es de S/. 29,562. En la tabla 9.1, se observa a detalle dicha inversión, la cual incluye los mobiliarios y los equipos necesarios para implementar el local tanto de la parte operativa como de la oficina administrativa.

Tabla 9.1. Inversión en activos fijos

Activos fijos (en S/.)			
Concepto	Precio unitario	Unidades	Total
Estantes 50x120x176	270	20	5,398
Mesas de trabajo 60x110x90	600	8	4,800
Sillas de oficina	219	5	1,095
Modulos de oficina 1.20 x 1.40	1,200	5	6,000
Desktops	1,599	5	7,995
Monitores	429	5	2,145
Multifuncional Laser	1,259	1	1,259
Supresores de pico	45	5	225
Teclados y Mouses	129	5	645
Total			29,562

Elaboración: Autores de la tesis.

Asimismo, se ha considerado 5 años de vida útil para los activos fijos, los cuales se deprecian en línea recta con una tasa de 20% anual (S/. 5,912), y sin valor de liquidación (ver Anexo 19 Depreciación de los activos fijos).

9.3.2. Inversión Pre operativa

Para la puesta en marcha del proyecto, se requiere una inversión de S/. 8,421, la que incluye costos administrativos para la constitución y funcionamiento de la empresa; el desarrollo de la página web; la afiliación a la pasarela de pagos y el presupuesto COVID-19 (ver tabla 9.2).

Tabla 9.2. Inversión pre operativa

INVERSIÓN PRE OPERATIVA (en S/.)	
Tramites de constitución	360
Licencia Municipal	505
Registro Indecopi	535
Página Web (Dominio, hostign, ssl, diseño y gráficos)	5,812
Afiliación Niubiz	300
Presupuesto COVID-19	559
Otros	350
Total	8,421

Elaboración: Autores de la tesis.

9.3.3. Capital de trabajo

Para estimar el capital de trabajo se han establecido las siguientes políticas:

- Caja mínima: 5% de las compras mensuales.
- Cuentas por cobrar: 0 días, ya que se cobra por adelantado al ser un modelo por suscripción.
- Cuentas por pagar: Según evaluación de proveedores, se compra a crédito y se paga el 100% en un periodo promedio de 7 días.
- Rotación de inventarios: se realizarán las compras cada 15 días y se tendrá un inventario mínimo de 15 días.

En la tabla 9.3. se detalla la inversión de capital de trabajo necesario para el inicio de operaciones, la cual asciende a S/. 43,737; además se realiza la proyección del capital de trabajo para los próximos años y el flujo de dicha inversión.

Tabla 9.3. Capital de trabajo

Capital de trabajo (Anual en S/.)						
Año	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Caja		30,279	49,862	57,259	62,479	64,596
Inversión en Cuentas por Cobrar		-	-	-	-	-
Inversión en Inventarios		25,233	41,552	47,716	52,066	53,830
Saldo de cuentas por Pagar Comerciales		11,775	19,391	22,267	24,298	25,121
Inversión en capital de trabajo (stock)		43,737	72,023	82,708	90,248	93,306
Flujo inversión en capital de trabajo	(43,737)	(28,286)	(10,685)	(7,540)	(3,057)	93,306

Elaboración: Autores de la tesis.

9.4. Estructura de costos y gastos

Se estructuran los costos y gastos en torno a los elementos que conforman el producto con el que está asociado directamente la tienda virtual, bajo un sistema de costeo directo (que considera solamente los costos de los materiales, la mano de obra directa y los costos de indirectos de fabricación variables como costos del producto) debido a que se considera más apropiado para las necesidades de planeación, control y toma de decisiones de la gerencia (Polimeni, Fabozzi, y Adelberg, 1994).

9.4.1. Costo de mercadería vendida

Este costo incluye la mercadería, el personal de almacén y los costos indirectos de comercialización. El costo unitario de mercadería vendida para el primer año es de S/. 21.8. Los costos han sido calculados sin IGV y ajustados anualmente con una tasa del 3% por la inflación.

A. Mercadería:

El modelo de negocio permite a las usuarias personalizar el contenido de las cajas según su preferencia de tipo y marca de producto en cada categoría ofrecida. Por tanto, para la estimación de costos se ha optado por identificar primero todos los tipos de productos y marcas preferidos por las usuarias, y luego determinar el valor central de ellos a través de su mediana (los costos de cada producto según evaluación de proveedores se agregaron en el Anexo 27 Costos de mercadería), por lo que el costo unitario de mercadería para el primer año es de S/. 15.18. En la tabla 9.4, se proyectó los costos desagregados de cada categoría de productos según su mediana. Los costos de mercadería incluyen los productos que directa e indirectamente relacionados con la menstruación y los costos de empaquetado:

Tabla 9.4. Proyección del costo unitario de mercadería

Costos desagregado de mercadería (en S/.)								
Nro	MP/Insumo/Material	Unidades	Precio hoy	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Producto de higiene femenino	2	3.62	3.67	3.78	3.90	4.01	4.13
2	Producto gratificante	1	1.61	1.63	1.68	1.73	1.79	1.84
3	Mix de infusiones	1	1.22	1.23	1.27	1.31	1.35	1.39
4	Producto complementario	1	3.05	3.10	3.19	3.28	3.38	3.48
5	Caja 30*22*8 cm	1	1.02	1.03	1.06	1.09	1.13	1.16
6	Papel seda envoltura personalizada	1	0.24	0.24	0.25	0.26	0.26	0.27
7	Etiquetas c/diseño y marca	1	0.59	0.60	0.62	0.64	0.66	0.68
Total			14.96	15.18	15.64	16.11	16.59	17.09

Elaboración: Autores de la tesis.

B. Personal de almacén

Como parte del costo de mercadería vendida se considera al operario que está a cargo del empaquetado del producto. La tabla 9.5 incluye su remuneración anual tomando como base una remuneración bruta S/. 930. Asimismo, para la proyección de estos costos, se ha considerado para el primer año a 01 operario, y los posteriores años de evaluación se contarán con 02 operarios:

Tabla 9.5. Personal de almacenes

Personal de almacen (Anual en S/.)						
Nro	Descripción	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Operario	14,233	29,320	30,200	31,106	32,039
Total		14,233	29,320	30,200	31,106	32,039

Elaboración: Autores de la tesis.

C. Costos indirectos de comercialización

Los costos indirectos de comercialización incluyen la comisión por el servicio de pasarela de pagos y el costo de delivery.

Tabla 9.6. Costos indirectos de comercialización

Costos indirectos de comercialización (S/. Anual)						
Descripción		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Comisión pasarela	3.45%	26,737	44,655	51,651	56,838	59,324
Costo delivery		146,490	243,593	282,474	311,248	324,948
Total		173,227	288,248	334,125	368,086	384,272

Elaboración: Autores de la tesis.

9.4.2. Gastos administrativos

Los gastos administrativos están compuestos por la remuneración del gerente general y su asistente, jefe de operaciones, los gastos por concepto de servicios específicos de agentes externos, pago de alquiler y servicios públicos, gastos en materiales de oficina, hosting, dominio y SSL y el mantenimiento de la pasarela de pagos.

Tabla 9.7. Sueldo de personal en planilla

Gastos administrativos (anual en S/.)					
Descripción	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gerente general	24,487	25,222	25,979	26,758	27,561
Jefe de operaciones	22,957	23,645	24,355	25,086	25,838
Asistente administrativo	14,233	14,660	15,100	15,553	16,020
Técnico de sistemas	1,461	1,505	1,550	1,597	1,645
Gestor del talento	761	784	808	832	857
Alquiler	18,268	18,816	19,381	19,962	20,561
Servicio eléctrico	5,160	5,315	5,475	5,639	5,808
Agua	1,548	1,595	1,642	1,692	1,742
Arbitrios	1,116	1,150	1,184	1,220	1,256
Prediales	696	717	739	761	784
Internet	2,064	2,126	2,190	2,256	2,323
Limpieza	3,096	3,189	3,285	3,383	3,485
Utiles de oficina	1,548	1,595	1,642	1,692	1,742
Dominio, Hosting y SSL	267	275	284	292	301
Mantenimiento Niubiz	516	532	547	564	581
Gastos por depreciación	5,912	5,912	5,912	5,912	5,912
Total	104,093	107,039	110,073	113,197	116,416

Elaboración: Autores de la tesis.

9.4.3. Gastos de venta

Los gastos de ventas incluyen la remuneración del gerente de marketing, pago por concepto de servicios específicos realizados por los expertos y diseñador gráfico, la implementación de la estrategia de medios (comprende publicidad en las principales redes sociales, la contratación de influencers para la comunicación y promoción de la

marca), la utilización de un chatbot y de las redes sociales para el servicio de atención al cliente, y el SEM. (Ver Capítulo VI. Plan de Marketing).

Tabla 9.8. Gastos de ventas

Descripción	Gastos de venta (anual en S/.)				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gerente de marketing	24,487	25,222	25,979	26,758	27,561
Expertos	18,268	18,816	19,381	19,962	20,561
Diseñador gráfico	7,307	7,526	7,752	7,985	8,224
Influencers	15,223	10,662	9,690	9,316	8,910
Redes Sociales	10,063	8,084	5,828	5,146	4,417
Whatsapp	2,625	2,704	2,785	2,869	2,955
Hiwabot	-	4,034	3,252	3,350	3,450
SEM	8,154	6,718	6,488	6,237	5,965
Fidelización	11,570	12,094	13,022	14,441	16,496
Email Marketing	-	-	361	372	383
Total	97,697	95,862	94,537	96,434	98,920

Elaboración: Autores de la tesis.

9.5. Demanda y proyección de ventas

9.5.1. Determinación de demanda y cantidad de unidades de venta referenciales

Resultado de la investigación de mercado, y específicamente del estudio cuantitativo se obtuvo una cantidad referencial de la dimensión del mercado al cual se apunta. La estimación de demanda toma como base dicho resultado y lo combina posteriormente con el ciclo de vida del producto para obtener una demanda más precisa.

Con la segmentación de mercado y estimación de la demanda se concluye que las cantidades (en unidades de producto) del mercado potencial para los años de evaluación del proyecto son: 1,596,899 para el primer año, 1,622,221 el segundo año, 1,647,944 el tercer año, 1,674,076 el cuarto y 1,700,622 el último año. Dichas cantidades corresponden al mercado de mujeres de Lima Metropolitana de edades de 18 a 34 de las zonas 4, 6, 7, y 8 del NSE A y B que tienen la intención de suscribirse con una frecuencia máxima de 12 veces al año (ver punto 5.5 Segmentación demográfica, del capítulo V. Estudio de mercado).

Es de utilidad la determinación de una base de unidades de venta referenciales para el primer año, sobre la cual se aplica una curva de ciclo de vida del producto. En ese sentido, se considera razonable contar con una base de participación referencial de 2.5% del mercado, cifra que asciende a 39,922 unidades referenciales el primer año.

9.5.2 Ciclo de vida del producto

Al tratarse de un negocio de suscripción con productos de la industria de higiene femenina e históricamente no existen modelos similares en el país, resulta novedosa su implementación dentro del mercado existente, por lo que aplicar una curva de ciclo de vida del producto resultaría conservador y razonable.

Se toma como supuesto que el ciclo de vida del producto se prolonga por cinco años, tomando como antecedente el modelo de referencia más antiguo, la empresa “Cora”, que se mantiene en el mercado desde el año 2015 hasta la actualidad sin modificar su modelo (ver punto 3.4 Benchmarking del Capítulo III. Análisis de entorno).

Por lo que se plantea el siguiente escenario:

- El ciclo de vida estaría compuesto por seis etapas, donde la etapa de introducción se extiende durante los primeros 4 meses, esperando alcanzar el 50% de las ventas referenciales mensuales al final del mismo, y el 100% de ventas referenciales mensuales al final del mes 8, fin de la etapa de crecimiento 1. Desde el mes 9 hasta el 36, se va a estar en las etapas de crecimiento 2 y 3 con tasas de crecimiento mensuales de 1.39% y 0.95% correspondientemente. Durante estas primeras etapas el presupuesto de marketing y venta llega a su pico para luego descender, ya que se contaría con la creación de una comunidad y participación activa de sus miembros, que facilita un crecimiento orgánico, manteniendo los porcentajes de crecimiento esperados y disminuyendo los gastos de ventas.

- En la etapa de madurez se espera la consolidación y estabilización en el mercado, por lo que la tasa de crecimiento mensual sería de 0.25% hasta el mes 48. Finalmente, durante el último año se entra en la etapa de declive, próximo concluir con el periodo de evaluación del proyecto, donde se espera haber llegado al pico de crecimiento para finalmente dejar de crecer y cerrar el proyecto.

En la tabla 9.9. se muestra las etapas del ciclo de vida del producto, duración y sus correspondientes tasas de crecimiento mensuales.

Tabla 9.9. Ciclo del producto

Ciclo del producto				
Etapas	Término (mes)	% Ventas referenciales	Tasa de crecimiento anual (%)	Tasas mensuales de crecimiento %)
Introducción	4	50		10.14
Crecimiento 1	8	100		7.19
Crecimiento 2	18		18	1.39
Crecimiento 3	36		14	0.95
Madurez	48		3	0.25
Declive	60		0	0

Elaboración: Autores de la tesis.

9.5.3. Proyección de unidades vendidas y suscripciones

Teniendo en consideración el ciclo de vida del producto, se calcula que la cantidad de unidades estimadas para las ventas son las siguientes (ver tabla 9.10 Evolución de las ventas):

Tabla 9.10. Evolución de unidades vendidas y suscripciones

Evolución de unidades vendidas y suscripciones					
Descripción	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Porcentaje de las ventas referenciales	71.1%	114.8%	129.2%	138.3%	140.1%
Ventas en unidades	28,387	45,829	51,596	55,196	55,947
Suscripciones	2,366	3,819	4,300	4,600	4,662

Elaboración: Autores de la tesis.

9.5.3.1. Porcentaje de participación efectivo

Es importante anotar el porcentaje de participación efectivo que se obtendrá cada año respecto a la demanda potencial del mercado. Así, el primer año se apunta a alcanzar un 1.78% de participación de mercado, 2.83% el segundo año, 3.13% el tercer año, 3.3% el cuarto año y 3.29% el quinto año.

Tabla 9.11. Porcentaje de participación efectivo

Porcentaje de participación efectivo				
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1.78	2.83	3.13	3.3	3.29

Elaboración: Autores de la tesis.

9.5.4. Definición del precio

Como último paso para la proyección de las ventas se procede a calcular el precio de venta. Para ello, se observa (ver tabla 9.12) que este se compone por la suma del costo de mercadería vendida, el personal de almacén, el costo indirecto de comercialización y el margen de contribución esperado (45% del costo de mercadería);

obteniendo así un precio de S/. 28.6 para el primer año, que se va ajustando según inflación y crecimiento de costos.

Tabla 9.12. Precio por producto desagregado

Precio por producto desagregado (en S/. Y sin IGV)					
Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo de mercadería	15.2	15.6	16.1	16.6	17.1
Personal de almacén	0.5	0.6	0.6	0.6	0.6
Costo indirecto de comercialización	6.1	6.3	6.5	6.7	6.9
Margen de contribución	6.8	7.0	7.2	7.5	7.7
Total	28.6	29.6	30.4	31.3	32.2

Elaboración: Autores de la tesis.

9.5.5. Proyección de ventas

Teniendo cantidad y precio, las ventas proyectadas son las siguientes:

Tabla 9.13. Proyección de ventas anuales

Ingresos por ventas totales (anual en S/.)					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Precio	28.6	29.6	30.4	31.3	32.2
Cantidad	28,387	45,829	51,596	55,196	55,947
Total	812,863	1,357,533	1,570,281	1,727,994	1,803,599

Elaboración: Autores de la tesis.

Es preciso anotar que, a las ventas totales, se aplicará un porcentaje de devoluciones sobre la misma para obtener las ventas netas, según estimaciones del plan de operaciones.

9.6. Proyección del estado de resultados

Se proyecta a continuación el estado de resultados en soles para los cinco años de evaluación del proyecto. El primer año el margen operativo es negativo, representando el -4.6% de las ventas, para los años posteriores dicho margen sube hasta 5.2%, 7.2%, 8.1% y 8.3% respectivamente.

Tabla 9.14. Estado de resultados proyectado

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas totales	812,863.29	1,357,532.83	1,570,280.60	1,727,993.63	1,803,598.99
Devoluciones sobre ventas	(29,297.96)	(48,718.67)	(56,494.78)	(62,249.68)	(64,989.55)
Ventas netas	783,565.33	1,308,814.16	1,513,785.82	1,665,743.95	1,738,609.44
Costo de mercadería vendida	(618,887.92)	(1,034,977.15)	(1,196,241.01)	(1,315,852.11)	(1,373,317.37)
Utilidad Bruta	164,677.41	273,837.01	317,544.81	349,891.84	365,292.06
Gastos administrativos	(104,093.35)	(107,038.78)	(110,072.58)	(113,197.38)	(116,415.94)
Gastos de venta	(97,697.26)	(95,861.52)	(94,537.38)	(96,433.71)	(98,920.46)
Utilidad operativa	(37,113.19)	70,936.71	112,934.86	140,260.74	149,955.66
Otros ingresos	-	-	-	-	-
Otros gastos	-	-	-	-	-
Utilidad antes de impuesto a la renta	(37,113.19)	70,936.71	112,934.86	140,260.74	149,955.66
Impuesto a la renta	-	20,926.33	33,315.78	41,376.92	44,236.92
Utilidad Neta	(37,113.19)	50,010.38	79,619.07	98,883.82	105,718.74

Elaboración: Autores de la tesis.

9.7. Ajuste por IGV

En la tabla 9.15. se realiza el ajuste por impuesto general a las ventas para efectos de incorporar el impacto del crédito fiscal en el flujo de caja.

Tabla 9.15. Ajuste por IGV

Ajuste por IGV (anual en S/.)						
Concepto	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
IGV por ingresos		146,315	244,356	282,651	311,039	324,648
IGV por costos		(118,807)	(191,332)	(219,987)	(241,607)	(252,144)
IGV pagado	5,321	-	-	-	-	-
Crédito fiscal	5,321	-	-	-	-	-
IGV a pagar		22,187	53,024	62,664	69,431	72,504

Elaboración: Autores de la tesis.

9.8. Flujo de caja proyectado

9.8.1. Tasa de descuento

Para el cálculo de la tasa de descuento se ha tomado como base el método del CAPM (Cost Asset Pricing Model) para proyectos de inversión y las expectativas de los accionistas acordes a su costo de oportunidad (ver anexo 29 Método CAPM).

Según el CAPM, la tasa de retorno calculada asciende a 10.4%, sin embargo, esta se utiliza solo como referencia, y se aplica finalmente una tasa de descuento del 20% de acuerdo a las expectativas de los miembros del equipo de tesis basadas en el análisis del mercado y consecuente crecimiento en los últimos meses de la industria del retail online.

9.8.2. Flujo de caja económico

En la tabla 9.16 se proyecta el flujo de caja económico, bajo los supuestos planteados a lo largo de este capítulo, tomando en consideración el flujo de caja de operación y el flujo de caja de inversión.

Tabla 9.16. Flujo de caja económico proyectado

	Flujo de caja proyectado (Anual en S/.)					
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujo de caja de operación						
Entradas de caja		812,863	1,357,533	1,570,281	1,727,994	1,803,599
Entradas por IGV		146,315	244,356	282,651	311,039	324,648
Total entradas de caja		959,179	1,601,889	1,852,931	2,039,032	2,128,247
Salidas de caja		(844,064)	(1,280,684)	(1,451,433)	(1,581,821)	(1,647,731)
Salidas por IGV		(140,994)	(244,356)	(282,651)	(311,039)	(324,648)
Total salidas de caja		(985,059)	(1,525,040)	(1,734,084)	(1,892,859)	(1,972,379)
Depreciación		(5,912)	(5,912)	(5,912)	(5,912)	(5,912)
Utilidad antes de impuesto		(31,792)	70,937	112,935	140,261	149,956
Impuesto a la renta		-	20,926	33,316	41,377	44,237
Utilidad neta		(31,792)	50,010	79,619	98,884	105,719
Depreciación		5,912	5,912	5,912	5,912	5,912
Flujo de caja de operación		(25,880)	55,923	85,531	104,796	111,631
Flujo de caja de inversión						
Activo fijo	(29,562)	-	-	-	-	-
Capital de trabajo	(43,737)	(28,286)	(10,685)	(7,540)	(3,057)	93,306
Preoperativa	(8,421)					
Flujo de caja de inversión	(81,720)	(28,286)	(10,685)	(7,540)	(3,057)	93,306
Flujo de caja económico	(81,720)	(54,166)	45,238	77,991	101,739	204,937

Elaboración: Autores de la tesis.

9.9. Cálculo del VAN y periodo de recuperación de la inversión

Considerando una tasa de descuento del 20% y cumpliéndose el escenario esperado producto de las proyecciones se obtiene un VAN de S/. 81,114 (con una TIR de 38.5%), además se calcula un periodo de recuperación de la inversión en 3 años y 1 mes; por tanto, la propuesta de negocio resulta factible.

9.10. Análisis de riesgo

Los datos obtenidos en el flujo son resultado del planteamiento de un escenario esperado, sin embargo, existen variables que puedan alterar el flujo proyectado, tales como los hábitos de consumo que podrían alterar la aceptación de la oferta, y por ende el precio o la cantidad de productos demandados; o la relación con proveedores.

En mérito a la posible volatilidad de dichas variables se presentan dos análisis de riesgo (análisis de puntos críticos y de sensibilidad) que examinan tres variables: la variación porcentual promedio del precio de venta, la variación porcentual promedio de costos y la variación porcentual de la cantidad promedio de unidades vendidas.

9.10.1. Análisis de puntos críticos

Con este análisis se busca conocer qué tanto porcentualmente puede moverse una variable (independientemente una de otra) para que el VAN del proyecto sea 0.

Tabla 9.17. Análisis de puntos críticos

ANÁLISIS DE PUNTOS CRÍTICOS		
Variables	Punto Crítico (%)	VAN
Variación % promedio del precio	-2.6	0
Variación % promedio de costos de mercadería vendida	3.5	0
Variación % cantidad promedio de unidades vendidas	-14	0

Elaboración: Autores de la tesis

- Este análisis concluye que el porcentaje máximo que podría reducirse el precio para que el VAN sea 0 es de 2.6%, es decir que si esta baja a S/. 27.9 el primer año el VAN es 0.
- Los costos de mercadería vendida pueden aumentar hasta 3.5%, más allá de dicha cifra el VAN será negativo.
- Si vendemos 14% menos de unidades cada año el VAN cae a 0, es decir que el límite mínimo de unidades a vender cada año es de 24,400; 39,400; 44,400, 47,480 y 48,100 para el quinto año.

9.10.2. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad permite estudiar el efecto del cambio de una o más variables dentro de un rango de porcentajes más amplio que el presentado en el análisis anterior.

La tabla 9.18. indica un rango de hasta 40% para cada variable analizada:

Tabla 9.18. Análisis de sensibilidad

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD			
	Variación % promedio del precio	Variación % promedio de costos de mercadería vendida	Variación % cantidad promedio de unidades vendidas
-40.00%	-1,151,351	1,019,900	-150,995
-35.00%	-997,293	902,552	-121,981
-30.00%	-843,235	785,204	-92,967
-25.00%	-689,177	667,856	-63,954
-20.00%	-535,118	550,507	-34,940
-15.00%	-381,060	433,159	-5,926
-10.00%	-227,002	315,811	23,087
-5.00%	-72,944	198,463	52,101
0.00%	81,114	81,114	81,114
5.00%	235,173	-36,234	110,128
10.00%	389,231	-153,582	139,142
15.00%	543,289	-270,930	168,155
20.00%	697,347	-388,279	197,169
25.00%	851,406	-505,627	226,183
30.00%	1,005,464	-622,975	255,196
35.00%	1,159,522	-740,323	284,210
40.00%	1,313,580	-857,672	313,224

Elaboración: Autores de la tesis.

- Este análisis concluye que si el precio disminuye en 5% se obtiene un VAN negativo, y si este aumenta en 5% se obtiene un VAN de aproximadamente S/. 235,000.
- Si los costos de mercadería vendida aumentan en 5%, el VAN es negativo (aproximadamente S/36,000).
- Respecto a la variación de la cantidad de unidades vendidas, si se venden 15% menos de las cantidades proyectadas, el VAN es negativo, lo cual no hace al proyecto significativamente sensible a esta variable.

9.11. Conclusiones

En función a los objetivos planteados en este capítulo se determina que:

- La inversión inicial es de S/. 81,720, la cual es financiada en su totalidad por sus 4 socios accionistas con aportes proporcionales. Se va a asumir la totalidad del riesgo con miras a evaluar luego de finalizado el primer año el acceso a financiación bancaria según resultado de la operación. La inversión inicial incluye la compra de activos fijos (S/. 29,562); costos pre operativos (S/. 8,421); y, el capital de trabajo (S/. 43,737).

- El costo unitario de la mercadería vendida es de S/. 21.8 e incluye 3 categorías: los costos de mercadería; costo del personal de almacén; y los costos indirectos de comercialización. Por otro lado, la estructura de gastos está dividida en gastos administrativos y gastos de ventas.
- Se estima que las ventas para el primer año son de 28,387 unidades, obteniendo una participación de e 1.8% en relación al mercado potencial. Asimismo, la estimación de ventas para el año 01 es de S/. 812,863.
- Por otra parte, se calcula el precio de venta, el cual es S/. 28.6 (sin IGV), y está compuesto por: los costos de mercadería (S/. 15.2); el personal de almacén (S/. 0.5); los costos indirectos de comercialización (S/. 6.1) y el margen de contribución que representa el 45% de los costos de mercadería (S/. 6.8).
- Se evalúa la rentabilidad del proyecto en un horizonte temporal de 5 años, para ello el estado de resultados evidencia pérdidas para el año 01. Sin embargo, se perciben utilidades a partir del segundo año de la implementación, contando con un margen operativo para el año 02 de 5.2% y al finalizar el proyecto este representa el 8.3%.
- Considerando una tasa de descuento del accionista de 20%, se realizó la evaluación económica y se determina que el proyecto es factible y genera valor, ya que se obtiene un VAN positivo ascendente a S/.81,114 (con una TIR de 38.5%), y con un periodo de recuperación de la inversión en 3 años y 1 mes.
- De acuerdo al análisis de puntos críticos se determina que si el precio disminuye a S/. 27.9 o si aumentan los costos de mercadería vendida en 3.5% hacen que el VAN sea cero. El análisis de sensibilidad indica que el precio y los costos de mercadería vendida son significativamente sensibles, ya que una disminución en 5% del precio o el incremento del 5% los costos de mercadería vendida, hacen que el VAN sea negativo.

CAPÍTULO X. CONCLUSIONES

Sobre el objetivo general “determinar la viabilidad económica financiera, comercial y operativa del negocio de una tienda virtual en Lima Metropolitana con productos para la menstruación bajo la modalidad de suscripción”, se concluye:

- El proyecto es viable porque con una inversión requerida de S/ 81,720, al traer a valor presente los flujos de entradas y salidas de caja del proyecto se obtuvo un VAN S/ 81,114 y una TIR 38.5%.
- Por el lado comercial, existe un mercado objetivo de 214,996 mujeres entre 18 y 34 años ubicadas en las zonas 4,6,7 y 8 de Lima Metropolitana y de NSE A y B, según APEIM el cual es considerado atractivo debido a que se trata de un público que este año ha experimentado un crecimiento acelerado y consolidación en el uso del comercio electrónico y ha desarrollado nuevos hábitos de consumo orientados a la priorización de productos de higiene y cuidado personal.
- Por el lado operativo, el proyecto tiene dos cadenas de valor, una que contempla los procesos relacionados al suministro y otra relacionada al propio ecommerce. Se definió los procesos de la cadena de suministro: abastecimiento, almacenamiento, producción, distribución y logística inversa, los cuales son viables de realización pues se cuenta con los proveedores de la materia prima del producto, el espacio físico que es propiedad de parte de los integrantes de la tesis, la producción del producto a cargo del personal operativo, la distribución tercerizada por operadores logísticos expertos en la entrega de productos a usuarios finales y el procedimiento de devolución de los productos. Además, se definió los procesos de la cadena de valor del ecommerce: elaboración de la estrategia, captación de clientes, vender, cobrar y entregar, y fidelizar, las cuales están soportadas en los procesos tecnológicos y finanzas.

En cuanto al primer objetivo específico “*realizar una investigación de mercado*” se puede concluir varios puntos:

- El público objetivo identificado para el año 2020, según datos y proyecciones obtenidos de APEIM 2018 e INEI, es de 214,996 mujeres entre 18 y 34 años, de las cuales 131,000 tiene intención de suscribirse. Esto multiplicado por una frecuencia máxima de 12 veces al año, representa un mercado potencial de más de 1,500,000 unidades.

- Como resultado de la investigación cualitativa, focus group y entrevistas en profundidad realizadas a potenciales usuarias, se obtuvo que durante el periodo menstrual se presentan malestares fisiológicos y emocionales, entre los que destacan el dolor de cabeza, dolor de abdominal, irritabilidad y sensibilidad excesiva, se resalta también que la menstruación, a pesar de tratarse de un evento cíclico, afecta significativamente su humor y altera su rutina diaria. Por el lado comercial, se rescata que cada vez más mujeres se están familiarizando con el comercio electrónico, no solo con la compra de productos en base a datos, sino aquellos de consumo rutinario.
- En cuanto a las entrevistas en profundidad realizadas a expertos se encontró como ventaja del modelo de negocio: la precisión en la estimación de la demanda al tratarse de un modelo de suscripción, así como la mejor planificación de compra de insumos requeridos para la venta estimada. Se toma en consideración las opiniones de los expertos respecto a las brechas que existen sobre los medios de pago en línea, el temor de utilizar información financiera para compras por Internet y la utilización de servicios tercerizados de delivery.
- Como resultado de la investigación cuantitativa, se evidencia sobre una muestra de 430 encuestadas que la intención de suscripción es de 60.9%. Además, se obtuvo que el producto de mayor aceptación es la toalla higiénica con un 74% frente a tampones u otros, y la marca de mayor preferencia es Nosotras.

Sobre el segundo objetivo específico “realizar un análisis del entorno externo determinando los principales factores que podrían afectar el desarrollo del negocio” se concluye:

- El entorno en donde se ha desarrollado el plan de negocio se encuentra caracterizado por variables que ponen en riesgo o impulsan el crecimiento del plan.
- A corto plazo, se aprecia un riesgo económico por la contracción económica del país, ocasionada por la coyuntura mundial covid-19, que espera para el 2020 un PBI de -4.7%, sin embargo, se tiene una mejor expectativa para años posteriores con crecimientos de 6.6% y 3.5%.
- Otro riesgo a considerar es la aparición de nuevos competidores, debido a las bajas barreras de entrada analizadas en el plan.
- Las razones que generan confianza al plan de negocio como la madurez del mercado potencial en el uso de smartphones, el crecimiento del comercio electrónico,

ausencia en este momento de competidores directos, además de los modelos de negocio bajo suscripción que han aparecido en el Perú en otras categorías como bebidas alcohólicas (Caudalia Wine Box) y café (Lima con cafeína) por mencionar algunas de ellas.

En cuanto al objetivo específico “*desarrollar un plan de marketing donde se desarrolle la estrategia comercial y de marketing mix*” se concluye:

- La estrategia de marketing está orientada a lograr un posicionamiento como líder, siendo la primera empresa en el Perú en explotar la categoría de servicios de suscripción de productos menstruales.

- Los atributos a comunicar para poder lograr dicha posición en la mente de las consumidoras fueron identificados con la herramienta “escalera de beneficios”, donde el primer escalón identifica al servicio mismo como una tienda virtual de productos para la menstruación que funciona bajo la modalidad de suscripción, el segundo escalón identifica los beneficios del servicio como un sistema de suscripción flexible, personalización del contenido del producto según la preferencia de cada consumidora, o la alta atención al servicio post-venta, incorporando la creación de comunidades generadoras de valor. El tercer escalón precisa los beneficios que brinda al consumidor, como la seguridad de contar siempre con los productos menstruales que necesite, la alegría y gratitud de contar con una organización dedicada exclusivamente a atenderla, o el alivio de estrés y ansiedad. En el último escalón se detalla el beneficio simbólico de la marca, es decir aquello que la marca hará sentir a la consumidora. En ese sentido Red Crown busca posicionarse como la primera marca que evoca la transformación del caos a la tranquilidad y paz bajo la premisa de inspirar a las mujeres a tomar el control de su menstruación, en mérito de haber concluido que el código simbólico de la menstruación es el de ser un “proceso caótico” y en consecuencia, a través de nuestro posicionamiento aliviar lo negativo del mismo.

- Dentro del marketing mix, se desarrolló la estrategia del servicio, definiendo el alcance del mismo, a nivel de contenido digital y físico respecto al producto al cual está asociado la tienda virtual; el diseño y estructura de la tienda virtual, marca, nombre e identidad visual que tuvo como resultado a “Red Crown”; la estrategia de precio se fijó el precio en base al margen deseado y un programa de suscripción; en cuanto a la estrategia de plaza, se ha elegido la selectiva ya que la venta de productos se realizará

online a través de la tienda virtual; sobre la estrategia de postventa, se ha planteado crear una comunidad digital a través de grupos de WhatsApp, webinars, newsletter, disponibilidad de comunicación 24/7 a través de un chatbot, ampliación de canales de comunicación a través de redes sociales, web y aplicaciones como WhatsApp; la estrategia de procesos, se ha enfocado en atender a las usuarias a través de procesos eficientes en la página web, armonizándolos con una cadena de suministro que posibilite una adecuada gestión del servicio de suscripción; estrategia de personas, se ha orientado a un modelo de gestión de competencias para el personal de marketing; la estrategia de evidencia física, tuvo como resultado la definición de contar con una oficina física que se utilizará como oficina central de atención y almacén de productos.

- Para la estrategia de promoción y marketing digital, se determinó la mezcla de medios digitales que comunicarán la propuesta de valor, generarán tráfico de contenido, atraerán suscriptoras y crearán contenido digital en Facebook, Instagram, influencers, WhatsApp business, Facebook Messenger, hiwabot, correo electrónico, SEM y SEO.

Sobre el objetivo específico *“desarrollar un plan de operaciones y logística que incluya el diseño de la infraestructura y operaciones digitales”* se concluye:

- Este plan ha definido dos cadenas de valor, la primera con relación suministro que comprende los procesos de planeamiento, abastecimiento, almacenaje, distribución y logística inversa; la segunda, con relación al ecommerce los cuales comprende los procesos de estrategia, captación de clientes, vender, cobrar y entregar y fidelizar.

- La importancia de contar con una metodología de trabajo, Lean Service, orientada a la reducción de desperdicios en recursos materiales, tiempo o potencial humano, para la optimización de los procesos. Por ese motivo, se decide tercerizar procesos que no generan valor al core del negocio como la distribución del producto con un operador logístico con presencia en las zonas 4, 6, 7 y 8 de Lima Metropolitana, optimizando el uso de recursos materiales y tiempo los cuales son trasladados finalmente al costo del producto. Como resultado de la metodología de Lean Service se definió tener una comunicación 24/7 para los potenciales consumidores y consumidores a través de un chatbot con conversaciones preparadas para atender consultas, actualizar pedidos e incluso dirigir a la pasarela de pago para la vinculación con la tarjeta de crédito o débito.

Sobre el objetivo específico *“diseñar un plan para la administración del talento humano que contenga además el diseño organizacional del negocio”* se concluye:

- La empresa será una persona jurídica de sociedad anónima cerrada, bajo régimen especial, registrada como pequeña empresa, con el objetivo de contar con los beneficios tributarios y laborales los cuales se trasladan a los gastos proyectados en el flujo de caja.
- Se definió un organigrama compuesto por 01 gerente general, 01 gerente de marketing, 01 jefe de operaciones, 01 asistente administrativo y 01 operario.
- Como estrategia se definió un modelo de gestión del talento humano basado en competencias, el cual tiene como finalidad alinear los objetivos y capacidades individuales de los colaboradores con los objetivos y filosofía de la organización.
- Se ha diseñado un conjunto de actividades orientadas a la capacitación y retención del talento en la compañía como ajuste de sueldo anual por IPC, incremento de remuneraciones de 20% para personal operativo y 5% para personal administrativo según resultados y desempeño, además el fomento de un buen clima laboral.

Sobre el objetivo específico *“desarrollar un plan de finanzas con el objetivo de determinar la inversión, financiamiento, viabilidad económica y financiera del proyecto”* se concluye:

- Resultados positivos en la proyección de flujo de caja del proyecto con un VAN S/ 81,114 y una TIR de 38.5%.
- El tiempo de recuperación del proyecto es de 3 años y 1 mes.
- La inversión requerida para el presente plan de negocio está alrededor de S/ 81,720.
- El precio y los costos son altamente sensibles, pues una disminución del precio en 5% o el incremento de los costos de mercadería vendida en 5%, influyen en el flujo de caja haciendo que el VAN sea negativo.

CAPÍTULO XI. RECOMENDACIONES

- Evaluar la implementación de un servicio de reparto propio que permita por un lado delimitar alcance de zonas y programación de pedidos, asegurar la seguridad de personal motorizado, exclusividad y mantenimiento de la calidad en la entrega de productos, así como ahorro de costos para la empresa. Por otro lado, es recomendable evaluar el comportamiento del consumidor en un escenario post covid frente al uso de operadores logísticos tradicionales como Glovo, Rappi y Chazki, con el objetivo de identificar si el mercado continúa prefiriendo este tipo de operador o prefiere un servicio de courier propio de la empresa.
- Evaluar la posibilidad de incrementar la variedad de productos ofrecidos a través del servicio de suscripción, realizando un estudio de mercado y evaluando las necesidades actuales de las mujeres.
- Realizar periódicamente encuestas para identificar las marcas y tipos de productos menstruales que requieran las usuarias, para alinear correctamente la oferta y demanda. Asimismo, evaluar la posibilidad de ampliar el alcance de las categorías de productos ofertados a otros relacionados con el bienestar y salud femenina.
- Hacer estudios de mercado en otras ciudades del Perú u otras capitales de Latinoamérica, y evaluar la posibilidad de replicar el modelo de negocio o celebrar contratos de franquicia.
- Hacer un estudio que permita la selección de zonas y poblaciones donde se puede implementar proyectos sociales como parte del plan de tesis de manera directa o canalizada a través de una ONG.
- Evaluar la realización de campañas y generación de contenido en redes sobre gestión menstrual, así como el trabajo conjunto con grupos especializados en apoyo social en temas de higiene, salud y sexualidad.
- Se recomienda analizar la posibilidad de ofertar un catálogo de productos que sean únicos, diferenciados y exclusivos de conseguir por la empresa.
- Evaluar con futuras investigaciones la posibilidad de implementar un marketplace en el cual se oferte productos de todo el mundo y que sean exclusivamente relacionados a la mujer y a la menstruación y en una sola plataforma.

CAPÍTULO XII. ANEXOS

ANEXO 1 HERRAMIENTAS UTILIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA Y CUANTITATIVA

Investigación Cualitativa: Herramientas	
Focus group	Características <p>Consiste en una entrevista de manera natural y de forma no estructurada, guiada por un moderador a un pequeño grupo de participantes. El objetivo de la sesión es obtener información escuchando las opiniones del grupo de personas del mercado meta, reunidas conversando sobre un tema de interés para quienes investigan. El valor del focus group está en los hallazgos inesperados que se pueden encontrar (Malhotra, 2016). Para la sesión del focus group se realizará una reunión con 7 a 9 personas, las cuales tendrán características homogéneas, para el presente plan de negocio serán mujeres del socioeconómico A y B, y se desarrollará en base a una guía elaborada en base a los objetivos e información que se desea obtener. El debate será guiado por un integrante del equipo de tesis.</p>
Entrevistas en profundidad	Entrevistas en profundidad a potenciales usuarios
	Se utilizarán las entrevistas en profundidad para realizar un sondeo detallado y obtener información sobre un tema que resulta sensible y delicado para algunas mujeres (como lo es la menstruación), y debido a que la experiencia de consumo puede resultar compleja, resulta adecuado que las entrevistas sean personales. Las entrevistas se realizarán de manera virtual a través de la herramienta de videollamadas Hangouts de Google.
	Entrevistas en profundidad a Expertos
	Se realizarán entrevistas a expertos que nos brinden información referente al e-commerce y la industria de productos menstruales; para quienes se elaboró una guía no estructurada cumpliendo con los objetivos específicos planteados en el plan de negocio y según los requerimientos de información y campo de experticia de cada entrevistado. Las entrevistas serán realizadas de manera presencial, según la disponibilidad de cada experto.
Investigación Cuantitativa	
Encuesta	Características
	<ul style="list-style-type: none"> La encuesta fue realizada de manera virtual, y el cuestionario fue elaborado en la plataforma de Google Forms. La encuesta fue publicada en la red social Facebook. Para ello se diseñó una página del tipo marca, donde se creó una cuenta como anunciante en el sistema Business Manager de Facebook. El anuncio que contenía el enlace a la encuesta en Google Forms tuvo modalidad de tránsito en el sistema de Facebook y estuvo en línea durante el periodo comprendido desde el 11 al 25 de mayo de 2020.

	<ul style="list-style-type: none"> • Al finalizar la campaña del anuncio, se obtuvieron 430 encuestas de personas que cumplen con los filtros de género, edad y distrito. • Se ofreció como incentivo para que respondan la encuesta, el sorteo de premios entre aquellas mujeres que dejaron su correo. El sorteo fue realizado el 31 de mayo y los premios fueron los siguientes: <ol style="list-style-type: none"> 1. S/. 100.00 en efectivo y una asesoría express en diseño de interiores con “Kiara Novoa Interiorista” 2. S/. 50.00 3. S/. 25.00 <p>Además, se ofrecieron descuentos a las primeras suscriptoras de la futura tienda online.</p>
--	--

Fuente: Malhotra, 2016. Elaboración: Autores de la tesis.

ANEXO 2 GUIA DE FOCUS GROUP

Guía de una sesión de grupo sobre tienda virtual de productos menstruales

Preámbulo (5 minutos)

- Gracias y bienvenidos.
- Naturaleza de una sesión de grupo (informal, múltiple, expansiva, todos los puntos de vista, desacuerdos).
- No hay respuestas correctas o incorrectas.
- Grabación de audio y video y observación por colegas.
- Autoservicio de tentempiés.
- Se hablará de la menstruación y productos relacionados con ella.

Introducción y calentamiento (5 minutos)

- Me gustaría que caminaran por la habitación y pedirles que se presenten.
- Intercambien opiniones acerca de la menstruación en general.

Tema: Menstruación (20 minutos)

- ¿Cómo se sienten durante su periodo menstrual? (Explorar síntomas fisiológicos y emocionales)
- ¿Puedes comentar lo positivo y negativo de la menstruación?
- ¿De qué manera suelen **aliviar** malestares menstruales? ¿Utilizan algún producto en particular? ¿Dónde lo adquiere usualmente? ¿Lo compras con anticipación o el mismo día que inicia el periodo?
- ¿Qué productos de higiene menstrual sueles utilizar?
- ¿Prefieren usar toallas higiénicas o tampones (u otros) y por qué? (Explorar) ¿Cuál es su marca preferida? ¿cantidad de paquetes usados? ¿Dónde suele comprar dichos productos? ¿Rango de precio pagado habitualmente?

Tema: Tienda Virtual (20 minutos)

- ¿Qué tan familiarizada está con la compra de productos a través de internet?
- ¿Ha pensado alguna vez en comprar productos menstruales de manera electrónica?

- Pensando en todos los productos que usa durante la menstruación, Nos gustaría saber qué opina acerca de la siguiente idea: “Qué le parecería que todos los productos que utiliza, incluyendo no solo las toallas higiénicas o tampones de su preferencia sino también productos que mitiguen el malestar, chocolates, consejos y notas informativas sean enviados en un paquete con diseño único, simple y diferenciado hasta la localización de tu preferencia, el día y hora que indiques cada mes.” (Explorar impresiones)
- Pensando en el concepto anterior, ¿qué opina que dicho servicio sea ofrecido a través de una tienda virtual y que el pago sea por suscripción?
- ¿Qué productos adicionales le gustaría que lleve?
- ¿Qué aspectos positivos y negativos considera existen en el concepto? (explorar atributos, discreción, puntualidad, ...)
- Explorar opinión sobre Servicio de emergencia
- ¿Cuánto estaría dispuesta a pagar? (Explorar rangos)

Conclusiones y Cierre (5 minutos)

- ¿Tiene algún comentario que desea adicionar?

Agradecimiento a los participantes.

ANEXO 3 GUÍA DE ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD A POTENCIALES USUARIOS 30 minutos max.

Guía de una sesión de grupo sobre tienda virtual de productos menstruales

Preámbulo e introducción (2 minutos)

- Gracias y bienvenidos.
- No hay respuestas correctas o incorrectas.
- Introducción sobre la naturaleza de la entrevista y confidencialidad de la información.
- Grabación de audio.
- Se hablará de la menstruación y productos relacionados con ella.

Tema: Menstruación (10 minutos)

- ¿Cómo se sienten durante su periodo menstrual? (Explorar síntomas fisiológicos y emocionales) ¿Qué actividades sueles realizar? ¿Cómo afecta la menstruación tus actividades rutinarias?
- ¿Puedes comentar lo positivo y negativo de la menstruación?
- ¿De qué manera suelen **aliviar** malestares menstruales? Orientada a aliviar malestares: ¿Utilizan algún producto en particular? ¿Dónde lo adquiere usualmente? (Hábitos de compra)
- ¿Qué productos de higiene menstrual sueles utilizar? ¿Qué productos de higiene íntima utiliza? Otros.

- ¿Prefieren usar toallas higiénicas o tampones (u otros) y por qué? (Explorar) ¿Cuál es su marca preferida? ¿cantidad de paquetes usados? ¿Dónde suele comprar dichos productos? ¿Rango de precio pagado habitualmente? ¿Lo compras con anticipación o el mismo día que inicia el periodo?

Tema: Tienda Virtual (10 minutos)

- ¿Qué tan familiarizada está con la compra de productos a través de internet? ¿Con qué frecuencia realizas compras por internet? ¿Qué tipo de producto compras por internet? ¿Qué atributo valora más: Rapidez, confiabilidad, costo, forma de pago, delivery, practicidad, ¿otros? ¿Temores?
- ¿Ha pensado alguna vez en comprar productos menstruales de manera electrónica?
- Pensando en todos los productos que usa durante la menstruación, nos gustaría saber qué opina acerca de la siguiente idea: “Qué te parecería que todos los productos que utilizas para tu menstruación como toallas higiénicas y/o tampones de tu preferencia, productos que alivien el malestar y cólicos, productos de higiene íntima, consejos y notas informativas, sean enviados en un paquete con diseño único, simple y diferenciado, personalizado por cada una de ustedes, hasta donde quieras, el día y hora que indiques cada mes.” (Explorar impresiones)
- Pensando en el concepto anterior, ¿qué opina que dicho servicio sea ofrecido a través de una tienda virtual y que el pago sea por suscripción?
- ¿Qué productos adicionales le gustaría que lleve?
- ¿Qué aspectos positivos y negativos considera existen en el concepto? (explorar atributos, discreción, puntualidad, ...)
- Explorar opinión sobre Servicio de emergencia
- ¿Cuánto estaría dispuesta a pagar? (Explorar rangos)

Conclusiones y Cierre (2 minutos)

- ¿Tiene algún comentario que desea adicionar?

Agradecimiento a los participantes.

ANEXO 4 GUÍA DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD A EXPERTOS

Nombres:

Apellidos:

Cargo y Empresa: Posición

en la empresa: Fecha y

hora de entrevista:

Nota importante: Las preguntas se aplicarán según el tipo de entrevistado.

I. Introducción (5 min)

A. Propósito de la entrevista.

Dentro del desarrollo de nuestra tesis, hemos considerado importante realizar un estudio sobre la situación del comercio electrónico en el mercado peruano y el desarrollo de negocios por suscripción, por estar directamente relacionado con nuestro plan de negocio.

B. Presentar idea de negocio.

C. Hemos preparado algunas preguntas. Siéntase en libertad de desarrollar sus respuestas con mayor profundidad en aquellos temas que le parezcan más importantes.

D. Todas sus opiniones y comentarios serán tratados en anonimato. Sus respuestas son confidenciales.

E. Antes de empezar ¿Nos permitiría grabar la entrevista total o parcialmente? ¿Es posible tomar fotos?

II. Respecto al e-commerce

¿Cómo ha sido la evolución del comercio electrónico en los últimos años? ¿Cómo se encuentra el comercio electrónico en la actualidad?

¿Qué ha cambiado en referencia a otros años y otros mercados respecto al peruano?

¿Cuáles son los cambios que ha experimentado a nivel de oferta y demanda?

¿Cuál es la situación de los Medios de Pago en Perú? ¿Cuáles son las preferencias del consumidor peruanos para pagar?

¿Cuáles son las tendencias en cuanto a comercio electrónico en el Perú?

¿Cuál o cuáles son las plataformas más recomendadas para utilizar a la hora de promover una marca?

¿Cómo ve el sector en los próximos años?

III. Respecto a los negocios de suscripción

¿Por qué un negocio de suscripción y no un e-commerce tradicional (venta a demanda)?

¿Cuáles son los factores que los clientes toman en consideración al adquirir productos de consumo por suscripción? ¿Qué es lo que más valora los consumidores/usuarios de Caudalia?

¿Cuál es la tasa de retención de usuarios (usuarios que mantiene su suscripción los meses siguientes)

¿Factores críticos para que un negocio por suscripción tenga éxito?

¿Por qué usar una tienda online y no una física?

¿Qué herramientas uso para promocionar su marca? Posicionamiento de la marca

¿Quiénes son sus principales competidores?

Si es un modelo de suscripción, ¿se debería hacer pago contra entrega?

¿Es conveniente para realizar la entrega de las cajas, tener tu propio delivery o tercerizar?

¿Existen casos de que el producto no llegue?

¿Por qué no hay muchos modelos de suscripción en el Perú?

¿Por qué en los modelos por suscripción se tiene una tienda virtual responsive, y no utilizan aplicaciones?

Conclusión ¿Cuál es la opinión respecto a la implementación de un negocio por suscripción??

Sobre su negocio actual

En qué etapa de ciclo de producto se encuentra Caudalia: Introducción, crecimiento, madurez, declive.

IV. Respecto a nuestra tienda virtual

Conclusión: Cuál es su opinión respecto a la implementación de una tienda virtual con productos para la menstruación bajo la modalidad de suscripción que planteamos como propuesta

Conclusión Podría comentar alguna sugerencia respecto a este plan de negocio

ANEXO 5 TRANSCRIPCIÓN DE FOCUS GROUP

Participantes seleccionados

Luz Ascencio, 25, Ingeniera industrial, soltera.

Celinda Vidal, 26, Administradora de negocios, soltera.

Milagros de la Vega, 27, Ingeniera industrial, soltera.

Nerida Guillermo, 26, Administradora de negocios, soltera.

María Cecilia Fernández, 27, Administradora de negocios, soltera.

Sandra Malvaceda, 29, Administradora de negocios, soltera.

Moderador. Introducción.

¿Cómo se sienten, durante periodo menstrual? Aspectos positivos y negativos.

Sandra: viene dolores horribles, lo odio mucho. No hay nada positivo

N. Me siento más sensible que el resto del tiempo. Si veo alguna peli de Amor, me pongo a llorar. Si veo accidentes o noticias negativas en la TV, también me siento muy mal. Incluso si alguien me levanta la voz, me siento extremadamente sensible. Pero dicha sensibilidad me dura solo un par de días, y luego regreso a mi estado normal. Me lleva al extremo, voy desde muy triste hasta muy feliz.

C. Es horrible. Cuando me siento así, lo asocio a que va a venir mi periodo. Más o menos cinco días antes, ya que yo ni siquiera llevo la cuenta. Días antes incluso en el trabajo me pongo a discutir de la nada, o con mi enamorado. No me doy cuenta, luego pasa todo el día y comprendo que he estado así por qué seguro va a bajar mi regla. Y efectivamente se da el caso. Pero dolores, durante mi regla, no tengo. En comparación con varias amigas, que tienen dolores horribles, que no aguantan, yo no. A mí no me duele el cuerpo, me siento normal. Tampoco cuido las comidas ni nada. Y esos días el paso normal, salvo dos días antes que tengo dolores en la espalda, que me avisan que efectivamente es la regla que viene.

Como ven el tema de la sangre.

L. Bastante incomodo estar así todo el rato, preocupada de que uno se pueda manchar.

M. O la preocupación cuando estornudas.

C. O cuando estás en el carro y te paras.

En general es horrible esa sensación.

MC. No tengo ningún síntoma de dolor. Durante y después de me dan ganas de comer y también muchas ganas de dormir. Siento mucha inseguridad, no confío mucho en las toallas higiénicas. Además, es muy agotante, desde que tengo que pensar en el camino sobre las toallas. Cuando me pasa la menstruación, es cuando regresa mi confianza. En mi caso, la pérdida excesiva de sangre me da anemia. No me deja hacer normalmente mis actividades, me dan ganas de dormir.

Moderador: ¿Respecto al tema de cómo alivian dolores?

N. tengo un truco que funciona bastante bien. Estoy consumiendo desde hace un par de meses Maca negra, y ello me reduce los síntomas de la menstruación. Le hecho a mis jugos y batidos todas las mañanas y han reducido hasta el 70% de mis dolores menstruales. Lo prefiero antes de tomar pastillas como la Ponstan u otras. Además, desde el segundo día de la menstruación retomo actividades como ir al gimnasio, lo que me hace sentir mejor. Tomo bastante agua, pura y tibia.

S. Yo aguanto el dolor, no tomo pastillas. Solo cuando el dolor es demasiado intenso, recién tomo alguna pastilla. Creo que no es bueno tomar tantas pastillas, ya que el cuerpo se acostumbra.

C. Antes tomaba un té de una flor blanca, manzanilla creo, mi madre siempre me lo preparaba cuando tenía dolores, ahora tomo té de orégano.

Moderador: Tratan de optar por lo natural, pero ¿cuándo es un dolor muy fuerte optan por pastillas?

M. Puede ser en caso de algún evento, o alguna situación en la que tienes que estar si o si bien en ese momento para llegar a tomar pastillas. A mí solo me duele el primer día, el segundo y tercero no tengo ningún problema. El primer día si estoy incomoda, pero trato de evitar pastillas. No las he tomado en lo que va del año.

Moderador: ¿Compran con anticipación dichos productos para aliviar el dolor?

S. Cuando ya tengo el dolor compro

N. Las pastillas las compro con anticipación. Los productos menstruales como las toallas también las compro anticipadamente. Usualmente al mes. Compro un paquete nocturno mensualmente y también un de día. No me gustan los muy delgados, porque me parecen un peligro. Tampoco me gustan los que tienen olor. Prefiero los clásicos con alas grandes y los diarios.

MC. En mi caso, cuando es invierno especialmente, trato de usar bolsas calientes para los dolores.

Moderador: ¿Qué tipo de toallas usa?

S. Uso siempre Nosotras. Las toallas que son delgadas no las siento seguras, son muy pequeñas. Uso todo el día las toallas de día, así sea noche.

M. Mi hermana usa todo el día las toallas nocturnas.

L. Las de día, son mucho más seguras, el primer día las suelo utilizar, luego las diarias y en la noche las nocturnas.

Al unísono. Usamos nosotras

N. Uso nosotras, por qué primero no te irrita y luego te da la seguridad que no va a pasar a tu prenda rápidamente.

Moderador: ¿Siempre usan la misma marca o suelen cambiar?

S. Uso la misma marca siempre. No he probado ni siquiera otra marca.

M. La misma marca.

L. Misma marca. Supongo que se debe a que desde el principio mi mamá me compró esa y luego seguí comprando la misma.

Moderador: ¿Qué tal acerca de los tampones, los usan?

L. Yo sí uso

S. No regularmente.

N. Yo compré una vez, pero ni me lo puse por miedo.

Moderador: Respecto a su flujo menstrual. ¿Cuál es la intensidad?

N. Abundante el primer día.

S. Abundante el primer día.

M. Primer día también.

C. El primer día y segundo día es abundante.

L. El primer día es horrible.

Moderador: ¿Cuántos paquetes usan usualmente?

M. Yo me cambio cada dos o tres horas el primer día.

L. Normalmente uso dos paquetes, lo que me dura como cinco días.

C. Contando todas las toallas que uso, creo que también dos paquetes.

Moderador: ¿Han tenido alguna emergencia o experiencia negativa?

C. A mí me pasó en una capacitación cuando estaba en LAN, y estaba con mi regla y usaba una falda pequeña, justo me paro y no lo podía creer. Toda la silla en la que estaba sentada estaba manchada, y justo nos dijeron que salgamos al break. Me moría de vergüenza. No pude avisarle a nadie más, había un chico que se encargaba de los artículos mobiliarios y tuve que pedirle si por favor me prestaba algún polo largo. Me dijo que no me preocupara y me prestó un polo, pero la silla la manche toda. Tuve que salir, fui a mi casa a cambiarme.

Moderador: ¿Suelen tener toallas de emergencia en el bolso?

C. Uno se olvida de llevar toallas.

M. Uno normalmente se olvida, y por el estrés se puede adelantar como se puede atrasar.

C. Alguna vez he pensado que me va a bajar y me pongo la toalla normal, pero hay momentos en los que baja un montón y bueno, pasa la toalla.

L. No lo puedes controlar.

C. la vergüenza es terrible.

L. Se puede usar ropa larga, y oscura, algo que pueda taparte en caso de emergencia.

N. Uno nunca sabe lo que puede pasar.

Moderador: ¿Suelen hablar de su periodo con alguien? ¿Consideran que es un tema tabú?

S. Antes me daba roche hablar de ella, pero ahora normal.

C. Creo que ahora los hombres también son un poco más conscientes del tema. Tranquilamente te pueden decir “Te voy a comprar tu toalla”

L. Eso es muy bueno, incluso a veces saben del periodo más que una.

M. Es que hay chicas que tiene hermanos, y los mandan a comprar.

Moderador: ¿Compran toallas con anticipación?

S. Sí, cuando voy al mercado compro varios paquetes. Y veo cuando se están por acabar y vuelvo a comprar. Además, que en mi casa hay varias mujeres. Todas agarran.

M. En mi casa también hay muchas mujeres.

C. Yo no planifico, en el momento estoy pidiendo a alguna amiga una toalla.

M. A mí me pasaba ello cuando no llevaba la cuenta, pero desde que descargue una aplicación que me ayuda bastante. A parte como ando media volada, la app me dice el día en que me va a venir y yo ya pregunto cuanto falta de toallas en mi casa y alguien más compra.

S. Yo también compro anticipadamente por qué una app me avisa. La app es bien exacta. Coincide bastante.

Moderador: ¿Se sienten entendidas durante la menstruación?

L. Yo siempre me pongo paranoica, siento que todo el mundo me ve, por el tema que te puedes manchar. Descubrir si te has manchado o no es todo un tema.

M. Tienes que buscar a una amiga mujer y a ella tienes que preguntarle.

Moderador: ¿Donde suelen comprar productos menstruales?

L. Farmacias usualmente

S: Supermercado.

Moderador: ¿Cuánto suelen gastar por productos menstruales?

M. Por cada paquete ocho soles.

MC. Yo compro usualmente en Tottus, ahí encuentro paquetes de 60 toallas.

N. A veces compro las cajas que vienen 60, creo que están S/. 12.5 y a parte las cajas de diarios que vienen 150. Durante mi periodo compro dos paquetes nocturnos por si acaso, porque mi hermana también usa de ellas, y me pide. A parte dos paquetes normales.

Moderador: ¿Han estado en situaciones donde se han quedado sin toallas?

S. Sí. A mis hermanas les digo siempre que si van a agarrar y no van a comprar por lo menos que me avisen, pero ellas ni caso. Siempre trato de tener mi disponible ahí, pero luego no encuentro nada.

L. Sí. Mando a alguien a comprar, aunque sea a mi enamorado.

C. Sí. Siempre hay alguien.

M. Sí, pero mandó a mi hermano a comprar.

Moderador: ¿Qué tan familiarizadas están con las compras de productos por internet?

N. Con productos tecnológicos propiamente dichos, sí, incluso con ropa, pero con productos diarios como toallas, todavía tengo la costumbre de ir al supermercado al principio de mes y llenar tu almacén con lo que necesitas. Pero cosas mensuales que necesito, lo hago más yendo al supermercado.

L, S, C. Sí realizamos compras por Glovo, Uber usualmente, es más fácil así.

Moderador: ¿Han pensado en comprar productos menstruales a través de una tienda virtual?

M. No lo había pensado. Yo lo compro de paso, tengo cerca un centro comercial y cuando paseo veo y recuerdo si me falta, si es así cojo las que creo que necesito,

S. Creo que, en el caso de vivir sola, si viene la regla sería útil que te lo trajeran hasta la puerta de tu casa, en vez de estar saliendo.

M. Es una opción cuando no hay más chicas en tu casa.

N. También está la opción de comprar en la bodega de la esquina de tu casa, para la gente que no quiere caminar mucho para ir a una botica.

Moderador: ¿Cuándo están en la universidad, como haría para comprar?

S. En el baño a veces venden, creo que cuestan un sol. Son delgadas, pero te salva de la emergencia. Me ha pasado.

Lectura de propuesta de valor.

Moderador: ¿Cuál es su primera impresión?

C. Se oye novedoso, aunque como yo siempre me olvido de comprar en una fecha determinada. Si tuviera que entrar a una tienda virtual para hacer el pedido mensualmente, me olvidaría también. Yo soy más de que si ya me llegó, voy a mi bodega o a un supermercado si estoy de paso. Por qué en realidad no planifico.

M. Es interesante por lo que es un modelo de suscripción.

C. Si es por suscripción, me parece una buena idea.

S. Me olvidaría de comprar ya

N. Dependería del precio. Si voy a gastar más de lo que gasto mensualmente en el supermercado o farmacia, me preguntaría cuál es la diferenciación del producto. También podría olvidarme de hacer el pedido mensualmente, por lo que la idea de la suscripción si la aceptaría. Entonces sería importante el precio, la calidad y el ahorro de tiempo que ello supondría.

C. Veo un problema ahí, por ejemplo, que tal si estoy en el trabajo y me venga y mandó a comprar a alguien toallas y compraría un paquete, pero en realidad no necesitaría en ese caso un paquete, porque pronto llegaría mis artículos pedidos por suscripción. Mi regla no va a esperar justo hasta el día que la suscripción llegue a mi casa.

N. Tendría que llegar con mucha anticipación, unos 7 días antes.

C. Unos cinco días antes, para tener las toallas ahí por si se adelanta.

Moderador: ¿Preferirían que venga un paquete entero de toallas o sueltas?

M. Tendría más confianza si es un paquete completo, por que ver la toalla solita, no me parece.

L. Creo que, por paquetes, porque no creo que alguien te pida menos de dos paquetes.

Moderador: ¿Qué les parecería si vinieran también algunos otros productos como chocolates, infusiones u otros para aliviar dolores?

L. Creo que tendría que ser muy específico, porque las chicas quieren diferentes cosas. Por ejemplo, lo que pide N. no le funciona a C. o simplemente no le gusta. No a todas les funciona igual. Las pastillas, por ejemplo, no son una opción para todas.

Moderador: ¿Qué productos les gustaría que vengan?

M. Puede ser de higiene, como los jabones íntimos o jabones de tocador.

N. Creo que hay hidratantes hipos alergénicos. Además, que cuando estás con la regla, un tema importante son los olores. Necesitas bañarte dos veces al día. Podría venir algo que no te reseque el pelo pero que te mantenga con un olor agradable, más allá de los chocolates.

C. Tampoco veo a los chocolates.

S. A mí tampoco me gustan. Porque en esos días te hinchas. No quieres ni comer.

N. Subes de peso

L. Ciertamente, subes de peso. No es un mito.

M. Yo me he pesado y si veo si subo.

N. Los téis naturales si son buenos.

S. Yo también voy por los téis.

Moderador: ¿Algún dulce o capricho que les provoque en esos días?

C. Más que dulces o algo para comer, prefiero tener cositas útiles. Por ejemplo, jabones o pañitos.

M. De repente no solo hidratantes, sino también colonias porque el olor es un tema, te sientes incomoda, y una misma lo siente.

C. Supongo que hay algunos aceites, o esencias que pueden servir.

M. Hay algo que me gusta bastante; mi hermana tiene unos parches, ellos tienen algo como unas piedras calientes que lo coloco en mi espalda, lo dejo toda la noche y alivia el dolor. Son parches que en mi periodo o en general cuando estoy estresada me alivian bastante el dolor, porque también me duele a veces la columna. No quiero recurrir a pastillas por lo que recurro a esos parches

N. Me servirían mucho también, porque me gusta el deporte. Me incomoda cuando un día no puedo ir al gimnasio por el periodo. La maca me reduce un porcentaje del dolor, pero el parche me alivia completamente el dolor, yo feliz; ya que sigo haciendo mis rutinas.

Moderador: Respecto al concepto presentado. ¿Qué aspectos positivos o negativos encuentran?

L. Está el hecho que lo tengas por todo por anticipado, por lo que no tienes que ir a buscarlo. Ya que a muchas nos pasa que olvidamos comprar, pensamos que tenemos toallas, pero no las tenemos. Que llegue por anticipado, te ahorra mucho trabajo y mucho estrés de estar en una situación en que no tengas. Y que además te avise, es decir que llegue el producto, uno sabe que dentro de una semana estará por llegar tu mes, así puedo ir metiendo toallitas a mi cartera.

C. Me gusta los productos que complementan.

Moderador: Respecto al empaque. ¿Qué diseño les gustaría? ¿Qué tal si le llegara al trabajo?

C. No lo pediría al trabajo si va a llegar 7 días antes. En realidad, prefiero que llegue a mi casa.

L. Aunque depende si estoy en mi casa cuando hacen la entrega, a menos que la entrega sea sábado o domingo.

N. Si se hace el débito automático, entonces ¿se dejaría en el buzón? Así como un periódico, que a veces lo dejan en la puerta.

Moderador: ¿Cómo valorarían que el producto no llegue en la fecha programada?

C. Dejaría de suscribirme, porque justamente lo hago para que de alguna manera me avise que llega mi periodo, 7 días antes. Si llega cuando ya vino mi regla, ya para qué.

Moderador: ¿Qué les parece la idea que exista un servicio de emergencia, que pueda llegar de forma inmediata?

M. Creo que el costo sería un poco alto.

L. Sería más rápido mandar a alguien a comprar, que esperar a que el delivery venga.

C. Es mejor pedir si alguien tiene o ver si hay alguna bodega cerca y comprar si alguien puede ir a comprar. Porque una se queda en el baño sin salir, esperaría demasiado.

Moderador: Respecto al precio que estaría dispuestas a pagar por el producto completo

L. Es un buen punto saber si vienen todos los productos, ¿o si yo puedo elegir? Me gustaría hacerlo.

Moderador: Normalmente ustedes elegirían la cantidad de paquetes, llegaría de todos modos chocolates de cacao, un paquete de infusiones, consejos, y ayuda.

N. Ya hay una marca de toallas que vienen con consejos, así que no le veo mucho significado a que vengan también en el producto. Primero porque ya tenemos muchos años de experiencia con la menstruación y los consejos ya los conocemos la mayoría.

MC. En mi caso, me gustaría que venga alguna vitamina; ya que pierdo mucha sangre y sufro de anemia. Me gustaría algún suplemento que me ayude a recuperar el hierro que pierdo más rápidamente.

M. Podría ser algún consejo relacionado. Por ejemplo, que me digan que carnes aportan más hierro que otras. Yo en algún momento también tuve anemia, por ello empecé a comer carnes que no me gustaban y llevaba una dieta especial para poder aumentar el hierro.

N. ¿Hay productos específicos con hierro?

C. Hay chocolates que vienen con hierro.

N. Todas las mujeres tenemos un episodio de anemia por la menstruación, pero no se menciona mucho.

Moderador: Respecto al precio que estarían dispuestas a pagar

M. No sé si 20 o 30 por que no sé exactamente que viene en el paquete.

C. Depende de los complementos. ¿Llegaría solo un complemento? ¿Lo podría elegir?

L. Si el complemento de un chocolate viene si o si, a mí no me genera valor adquirirlo, porque no consumo chocolates. Tampoco sufro dolores, entonces tampoco utilizo el filtrante.

M. Podría ser opcional, porque chocolates tampoco consumo mucho durante el periodo.

C. Si tienes varios complementos pequeños y tengo la opción de elegirlo uno o dos, y que cada uno tenga un precio, en ese caso puede ser que lo elija. Que me impongan los complementos, no me gusta mucho.

Moderador: ¿Tienen algún comentario extra que añadir?

N. Me gustaría que tenga la posibilidad de elegir los complementos de acuerdo a tus propias necesidades. Algo más personalizado y que tenga una variedad de complementos. Sería un nuevo modelo de negocio, porque no estamos acostumbradas a este tipo de servicio. Por el lado de eficiencia en tiempos, se ve interesante. Tendrían que hacerlo más atractivo con el precio, ya que hay personas como yo que compran planificadamente sus productos, por lo que tenemos un presupuesto asignado. Entonces no compraría, así sea que tenga un ahorro por eficiencia de tiempo, si el precio es 50% más caro. Considero que el precio tendría que ser o igual o un poco menor.

C. Lo que valoraría serían los complementos novedosos. Por ejemplo, hay algunos té coreanos que antes de hacerlo te hacen un test de cómo te sientes. Es decir, que en la app tenga alguna opción de para marcar cómo te sientes, y en relación con el resultado te den opciones de té. Los coreanos tienen variedad de té, algunos para la felicidad, etc. Esas cosas novedosas llaman la atención, aunque sea solo por probarlas si pediría el producto.

Moderador: ¿Preferirían que sea un aplicativo o una tienda virtual en alguna página web?

L. Aplicación, lo que pasa es que tal vez yo no quiera pedir lo mismo cada mes. Sería genial que una semana antes que envíen la caja me manden un aviso con los productos que van a enviar, que me pregunten si quiero el mismo pedido del mes anterior o si hay novedades, y que pueda pensar si ese mes quiero lo mismo o cambiar algunos de los productos. Por ello me sería mucho más fácil una aplicación que una página web, es mucho más amigable.

M. Una aplicación, podría dar consejos todos los días.

C. Una aplicación, y que sea más interactiva.

L. Si dentro tiene el calendario, y puedo usar la app para todo lo que es el ciclo menstrual sería genial. Debería abarcar todo.

Moderador: Han utilizado productos orgánicos, toallas reutilizables.

M. Jamás.

S. No. Nunca.

C. No.

Moderador: Agradecimiento por la participación

ANEXO 6 TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD A POTENCIALES USUARIAS

Entrevista N° 1

María del Carmen, La Molina, 20 años

Tema: Menstruación (8 minutos)

- **¿Cómo se sienten durante su periodo menstrual? (Explorar síntomas fisiológicos y emocionales) ¿Qué actividades sueles realizar? ¿Cómo afecta la menstruación tus actividades rutinarias?**

Me siento sucia, además siento que al caminar la sangre me molesta, al igual que al sudar, y tengo que estar yendo a cada momento al baño para limpiarme. He sentido cólicos muy fuertes que hacen que tenga que faltar a la universidad, generalmente me duele el primer o segundo día que me viene el periodo, llegando a afectar mis actividades diarias. Pero si tengo que ir por ejemplo a la universidad por obligación estando con el dolor, tomo pastillas e infusión de orégano, y no presto atención a la clase, solo me quedo concentrada en el dolor y esperando que las horas pasen para regresar a casa.

No he tenido ningún cambio emocional, pero si me han dado ganas de comer comida chatarra como papitas, gaseosa y otros.

- **¿Puedes comentar lo positivo y negativo de la menstruación?**

En alguna ocasión me he manchado con sangre, y así sea una gotita, tengo la necesidad de cambiarme, además si estoy en la calle, me tengo que tapar con alguna casaca para evitar que la gente se dé cuenta de que me he manchado.

Cuando me he manchado he sentido asco, y también me importa que la gente no vea que me he manchado, ya que pueden pensar que no soy aseada.

- **¿De qué manera suelen aliviar malestares menstruales? Orientada a aliviar malestares: ¿Utilizan algún producto en particular? ¿Dónde lo adquiere usualmente? (Hábitos de compra)**

Tomo infusión de orégano, antes si tomaba pastillas (Ponstan) como 4 o 5 y sabía que era malo, pero lo hacía porque no me pasaba el dolor. Así que empecé a tomar orégano, y en caso extremo solo una pastilla, pero igual me sigue doliendo cuando tomo solo infusión, lo único que debo hacer es ir a mi cama, abrigarme y ponerme en diferentes posiciones para calmar el dolor.

¿Te gustaría tener información respecto a posiciones que ayude a calmar el dolor? Sí, como posiciones de yoga.

¿Tomarías alguna otra infusión? Sí, pero no conozco de otras, solo sé del orégano porque mi mamá me lo recomendó. Y las consigo en casa, porque siempre hay. Trataría de comprar alguna otra infusión, porque con el orégano no me es suficiente, ni las pastillas, no me calman el dolor.

- **¿Qué productos de higiene menstrual sueles utilizar? ¿Qué productos de higiene íntima utiliza? Otros.**

Toallas higiénicas. También utilizaba un jabón que la ginecóloga me recomendó, lo usaba los días que estaba en el periodo, una o dos veces al día (por las noches), y luego me sentía limpia y fresca.

No uso tampones porque pienso que me sentiría incómoda.

- **¿Prefieren usar toallas higiénicas o tampones (u otros) y por qué? (Explorar)**
¿Cuál es su marca preferida? ¿cantidad de paquetes usados? ¿Dónde suele comprar dichos productos? ¿Rango de precio pagado habitualmente? ¿Lo compras con anticipación o el mismo día que inicia el periodo?
- La marca de toallas que utilizo es Always, uso 2 paquetes de noche enteros, los de “día” solo los uso el último día, cuando ya solo tengo algunas manchitas. Uso las de noche, porque son más grandes, y algunas veces me he manchado cuando duermo.
- He escuchado de las copas menstruales, que con esas no te manchas, pero en los primeros usos si te manchas un montón hasta que aprendas a colocarlo, incluso puedes bailar, hacer ejercicios y no te manchas.
- No sé del precio de las toallas higiénicas, ya que siempre los mando a comprar a alguien.
- Uso las toallas higiénicas que me sobran del periodo anterior, pero no es que compre con anticipación, ya cuando se me acaban mando a comprar. Nunca me he quedado sin toallas cuando he estado en la calle, además uso una app para saber que días me van a venir, a pesar de que soy irregular, la app me da un pronóstico de que día me puede venir el periodo (por ejemplo, cada 34 o 35 día), no la uso tanto porque me olvido de abrirla, pero me sería más fácil que me notifique por WhatsApp, ya que todos leen los mensajes del WhatsApp.

Tema: Tienda Virtual (8 minutos)

- **¿Qué tan familiarizada está con la compra de productos a través de internet? ¿Con qué frecuencia realizas compras por internet? ¿Qué tipo de producto compras por internet? ¿Qué atributo valora más: Rapidez, confiabilidad, costo, forma de pago, delivery, practicidad, ¿otros? ¿Temores?**
- Si he realizado compras por internet, si veo algo que me gusta lo compro, lo uso una vez cada tres meses. He comprado cartucheras, cremas y productos naturales, las compré de una tienda ecológica.
- Que valoro de las compras por internet, la presentación del producto, y cuando ellos demoran con el delivery te regalan un jabón gratis.
- Lo que valoro de las compras por internet es que el costo del delivery no sea alto, y que no se demoren muchos días en entregarlo.
- Los pagos lo hago por tarjeta de débito, y si tengo confianza en ese tipo de pago.
- No tengo ningún temor de hacer compras por internet, ya que si no me traen un producto puedo reclamar, ya que puedo usar el Instagram para comunicarme con la tienda.
- **¿Ha pensado alguna vez en comprar productos menstruales de manera electrónica?**

Si, por glovo y que lo traigan de una farmacia, pero compraría un poco más de cosas, porque el delivery es un poco caro si es que compro solo un paquete de toallas, compensaría si compro más cosas.

- **¿Has comprado a través de la página web de la tienda virtual o has usado las apps?**

La mayoría tiene página web, y el delivery ya está incluido dentro del costo del producto, pensé que la misma tienda me traería el producto, pero utilizaron Glovo.

Me bajaría la app si fuera su único método de pago, pero si tiene página web, prefiero la página, ya que la app me consume espacio en el celular.

- **Pensando en todos los productos que usa durante la menstruación, nos gustaría saber qué opina acerca de la siguiente idea: “Qué te parecería que todos los productos que utilizas para tu menstruación como toallas higiénicas y/o tampones de tu preferencia, productos que alivien el malestar y cólicos, productos de higiene**

íntima, consejos y notas informativas, sean enviados en un paquete con diseño único, simple y diferenciado, personalizado por cada una de ustedes, hasta donde quieras, el día y hora que indiques cada mes.” (Explorar impresiones)

(Se le mostró cajas de diferentes modelos): Le gusta que la caja, esté en una caja simple, ya que está de moda lo minimalista.

(Se le mostró bolsitas de tela para que guarde las toallas y las utilice cuando necesite ir a cambiarse): Me gustaría que me envíen 2 o 3 bolsitas de tela.

Respecto a los productos de higiene íntima, tendría que ser el que te recete la ginecóloga.

- **Pensando en el concepto anterior, ¿qué opina que dicho servicio sea ofrecido a través de una tienda virtual y que el pago sea por suscripción?**

Compraría ese paquete si tiene todo ese contenido.

Como sé que la menstruación es algo que me va a pasar cada mes, si me suscribiría, porque a veces veo una app que te dice que tienes que suscribirte, pero me da flojera porque solo quiero probarlo solo una vez, pero como sé que es algo que me va a pasar cada mes si me gustaría suscribirme.

- **¿Qué productos adicionales le gustaría que lleve?**

Personalmente, me gustaría que lleve papitas y chocolate.

- **¿Qué aspectos positivos y negativos considera existen en el concepto? (explorar atributos, discreción, puntualidad, ...)**

Por ejemplo, en los jabones íntimos, no los usaría porque prefiero que la ginecóloga me lo recete.

- **Explorar opinión sobre Servicio de emergencia**

En caso de emergencia, me gustaría que también me lleven un calzón simple pero que salve el momento. Pero en los lugares públicos, siempre hay maquinitas que te venden toallas higiénicas.

- **¿Cuánto estaría dispuesta a pagar? (Explorar rangos)**

Entre 15 a 20 soles.

Conclusiones y Cierre

- **¿Tiene algún comentario que desea adicionar?**

Creo que la gente se ha ido acostumbrando a estos temas de la menstruación, porque a veces mi papá o hermano van a comprar toallas y ya no les da vergüenza.

Agradecimiento a los participantes.

Entrevista N° 2

Shadya, San Miguel, 28 años

Tema: Menstruación (10 minutos)

- **¿Cómo se sienten durante su periodo menstrual? (Explorar síntomas fisiológicos y emocionales) ¿Qué actividades sueles realizar? ¿Cómo afecta la menstruación tus actividades rutinarias?**

Antes que me venga el periodo, 3 días antes me da dolor de cabeza, me siento horrible. Tengo antojos de chocolate, gaseosas y de cosas que no estoy tan acostumbrada a consumir, también siento náuseas. En mi último periodo me dolió tanto que tuve que estar en cama, esto lo asocio a que estaba estresada con mi trabajo y un poco ansiosa.

Respecto a los temas emocionales, reniego mucho durante la menstruación, muy diferente a como soy normalmente.

La sociedad todavía ve con recelo el tema de la menstruación, por ejemplo, una vez me manché y mi compañera de trabajo lo vio mal, a pesar de que esto se trata de un proceso que toda mujer tiene. Además, los hombres asocian que, si estamos mal, es porque estamos en “nuestros días” y buscan justificar nuestras emociones, y no entienden por lo que pasamos.

Cuando tengo dolores muy fuertes si ha afectado mis actividades, y también el olor, ya que tengo un pH alto.

- **¿Puedes comentar lo positivo y negativo de la menstruación?**

El positivo es que es te avisa que no estás embarazada, además de que es un buen síntoma de que no tienes problemas hormonales, te libera del estrés. Lo negativo, es la incomodidad para hacer sus funciones o ponerse la ropa que uno quiera por temor a mancharse, además de que cambia el humor (olores).

- **¿De qué manera suelen aliviar malestares menstruales? Orientada a aliviar malestares: ¿Utilizan algún producto en particular? ¿Dónde lo adquiere usualmente? (Hábitos de compra)**

A veces tomo pastillas, cuando tengo un dolor muy fuerte, pero trato de no tomarlas, prefiero alguna infusión caliente.

- **¿Qué productos de higiene menstrual sueles utilizar? ¿Qué productos de higiene íntima utiliza? Otros.**

Toallas higiénicas, y no uso productos de higiene íntima, lo que hago para que no sentir tanto el olor, es cambiarme cada dos horas.

- **¿Prefieren usar toallas higiénicas o tampones (u otros) y por qué? (Explorar) ¿Cuál es su marca preferida? ¿cantidad de paquetes usados? ¿Dónde suele comprar dichos productos? ¿Rango de precio pagado habitualmente? ¿Lo compras con anticipación o el mismo día que inicia el periodo?**

Solo toallas de noche, los tampones los he utilizado cuando voy a la piscina o a la playa, y los he sentido más higiénicos que las toallas. Las toallas reutilizables las he usado en mis primeros años de menstruación, pero ahora no las usaría, por la dificultad de tener que guardarlas hasta que llegue a casa, no le encuentro la practicidad.

Sí podría utilizar copas para experimentar y probar si es cierto que ya no te manchas.

Ya no estoy usando tampones, porque son un poco caras respecto a las toallas, gastaría mucho más, ya que tendría que comprar más de una caja.

Utilizo la marca Nosotras (toallas higiénicas de noche), dos paquetes, y las compro en el mercado, la tienda o supermercados, prefiero este último porque aquí hay mayor cantidad. A veces lo compro el mismo día que me viene el periodo, y otras las compro con anticipación.

Si uso una app sobre calendario menstrual, no lo abro con frecuencia, pero si me ayuda para saber en qué día de mi periodo voy y saber si necesito ya utilizar los protectores para los últimos días.

Tema: Tienda Virtual (10 minutos)

- **¿Qué tan familiarizada está con la compra de productos a través de internet? ¿Con qué frecuencia realizas compras por internet? ¿Qué tipo de producto compras por internet? ¿Qué atributo valora más: Rapidez, confiabilidad, costo, forma de pago, delivery, practicidad, ¿otros? ¿Temores?**

Si estoy familiarizada con las compras por internet, lo hago cada mes, y compro libros, productos de salud. Lo bueno de comprar por internet, es que te ahorra los trámites de pago, porque es con la tarjeta; además te lo llevan a tu domicilio; y, hay una variedad de los productos para elegir; y, las ofertas. No tengo ningún temor de hacer las compras, porque ahora con el tema de la pandemia todo se va a hacer de forma virtual, y la gente se va a acostumbrar. Uso pago con tarjeta o en agente.

- **¿Ha pensado alguna vez en comprar productos menstruales de manera electrónica?**

No lo había pensado, pero me parece una buena idea, porque ahora (por el tema del coronavirus) hasta los abarrotos los están vendiendo por Internet.

- **Pensando en todos los productos que usa durante la menstruación, nos gustaría saber qué opina acerca de la siguiente idea: “Qué te parecería que todos los productos que utilizas para tu menstruación como toallas higiénicas y/o tampones de tu preferencia, productos que alivien el malestar y cólicos, productos de higiene íntima, consejos y notas informativas, sean enviados en un paquete con diseño único, simple y diferenciado, personalizado por cada una de ustedes, hasta donde quieras, el día y hora que indiques cada mes.” (Explorar impresiones)**

(Se le mostró los empaques y el contenido) Me gusta que el empaque sea simple, aunque también que tengan bolsitas de tela, para guardar mis toallas higiénicas. Además, me gusta la parte que una puede seleccionar los productos que quiera (marca de toallas higiénicas).

- **Pensando en el concepto anterior, ¿qué opina que dicho servicio sea ofrecido a través de una tienda virtual y que el pago sea por suscripción?**

Me parece interesante, me gusta el valor agregado de los productos adicionales que contiene, y que no solo te den toallas higiénicas. Y el pago por suscripción también me parece ideal, para facilitar la compra, además ya no estaría pendiente de que me va a venir el periodo, sino que alguien está pensando en ti en ese momento.

- **¿Qué productos adicionales le gustaría que lleve?**

Me gustaría algunos dulces, como chocolate.

- **¿Qué aspectos positivos y negativos considera existen en el concepto? (explorar atributos, discreción, puntualidad, ...)**

Positivo: te facilitaría ya no estar pendiente de ese tema de la menstruación porque alguien adicional está pensando en eso, y te va a enviar todo lo que necesitas para esos momentos, que a veces por el trabajo o algo más no te da tiempo de comprar.

Negativo: la familiaridad con la que el consumidor lo utilice a través de una web, también la fidelización del producto respecto a la suscripción mensual. Otro aspecto, puede ser el precio, porque si tiene todos esos obsequios, el valor puede ser un poco más elevado.

- **¿Cuánto estaría dispuesta a pagar? (Explorar rangos)**

Entre 40 y 50 soles. Estaría dispuesta a pagar ello, porque también le vas a agregar productos de cuidado íntimo, como jabones u otras cosas, y le estás agregando el costo de envío.

- **¿Prefieres comprar a través de una tienda virtual o app?**

Cualquiera de las dos.

- **Explorar opinión sobre Servicio de emergencia**

Conclusiones y Cierre (2 minutos)

- **¿Tiene algún comentario que desea adicionar?**

Respecto a las pastillas, creo que deberías mandar un blíster y no unas cuantas pastillas por el tema de presentación (y elegancia) y no condicionárlas a la persona a que tome unos cuantos.

En vez de cajas, me gustaría más las bolsitas, las veo más prácticas, o poner en las cajas para enganchar a la gente, crear una historia de amor.

Agradecimiento a los participantes.

Entrevista N° 3

Milagros, Cercado, 28 años

Tema: Menstruación (10 minutos)

- **¿Cómo se sienten durante su periodo menstrual? (Explorar síntomas fisiológicos y emocionales) ¿Qué actividades sueles realizar? ¿Cómo afecta la menstruación tus actividades rutinarias?**

Tengo muchos dolores menstruales, cansancio, y para mí la menstruación no es nada cómoda. También tengo cambios en mi humor, todo me molesta, a veces un poco sentimental, rabia y cólera.

La menstruación sí retrasa mis actividades, no hace que tenga que faltar al trabajo sino que es tolerable, antes sí me tenía que quedar en cama, pero ahora ya no.

La gente aún ve la menstruación con un poco de vergüenza, porque se refieren a ella con los términos de “Andrés”. Los hombres aún lo ven con un poco de asco, como si una estuviera sucia, pero al final el periodo es algo tan común por lo que pasamos todas las mujeres, es ovular. Y para hablar de la menstruación con otras personas, hay que tener demasiada confianza, con las mujeres sí es más fácil hablarlo, pero con los hombres aún no.

- **¿Puedes comentar lo positivo y negativo de la menstruación?**

Positivo: es una señal de que no estás embarazada, además te limpia, hace que salga todo lo malo.

Negativo: Que me he manchado, una vez estaba en una reunión con mi promoción de la universidad y estaba con un pantalón blanco, como soy irregular no me había percatado de que probablemente me iba a venir y me manché toda, las chicas sí reaccionaron bien, pero los hombres me miraron raro.

- **¿De qué manera suelen aliviar malestares menstruales? Orientada a aliviar malestares: ¿Utilizan algún producto en particular? ¿Dónde lo adquiere usualmente? (Hábitos de compra)**

Prefiero métodos naturales, como infusión de orégano, muña con ruda. A veces uso pastillas, pero una fuerte como Tapson, porque Anaflex o Ponstan no hacen efecto.

Los dolores fuertes son por ejemplo de 12 reglas, 6 me duelen muchísimo y las otras 6 el paso mejor.

- **¿Qué productos de higiene menstrual sueles utilizar? ¿Qué productos de higiene íntima utiliza? Otros.**

Uso toallas higiénicas Nosotras de noche.

- **¿Prefieren usar toallas higiénicas o tampones (u otros) y por qué? (Explorar)
¿Cuál es su marca preferida? ¿cantidad de paquetes usados? ¿Dónde suele comprar dichos productos? ¿Rango de precio pagado habitualmente? ¿Lo compras con anticipación o el mismo día que inicia el periodo?**

Toallas de noche porque son bien grandes y siento mayor protección. A veces he usado pañales en la noche para no mancharme, porque tengo mucho flujo de sangre.

Utilizo aproximadamente 20 unidades, a veces me sobran unas 2 toallas, las compro en farmacias o en supermercados. Pago aproximadamente 14 soles, pero en los supermercados está un poco más barato porque hay ofertas.

Las compro el día de la menstruación, porque a veces me quedan unas cuantas toallas para el primer día, así que ya en ese momento compro.

Utilizo una app de calendario menstrual, pero es para no quedar embarazada.

Tema: Tienda Virtual (10 minutos)

- **¿Qué tan familiarizada está con la compra de productos a través de internet? ¿Con qué frecuencia realizas compras por internet? ¿Qué tipo de producto compras por internet? ¿Qué atributo valora más: Rapidez, confiabilidad, costo, forma de pago, delivery, practicidad, ¿otros? ¿Temores?**

No estoy tan familiarizada, no he comprado productos. Es que para comprar algo, tendría que tener bastante confianza, por el tema de calidad. Pero si me da confianza, sí podría comprar.

- **¿Ha pensado alguna vez en comprar productos menstruales de manera electrónica?**

No lo había pensado, pero sí me gustaría.

- **Pensando en todos los productos que usa durante la menstruación, nos gustaría saber qué opina acerca de la siguiente idea: “Qué te parecería que todos los productos que utilizas para tu menstruación como toallas higiénicas y/o tampones de tu preferencia, productos que alivien el malestar y cólicos, productos de higiene íntima, consejos y notas informativas, sean enviados en un paquete con diseño único, simple y diferenciado, personalizado por cada una de ustedes, hasta donde quieras, el día y hora que indiques cada mes.” (Explorar impresiones)**

(se les mostró empaques y contenido) Me gusta, porque yo puedo elegir que me viene en cada empaque.

- **Pensando en el concepto anterior, ¿qué opina que dicho servicio sea ofrecido a través de una tienda virtual y que el pago sea por suscripción?**

Me parece interesante que sea el pago de forma anticipada, y usaría tarjeta de crédito.

- **¿Qué productos adicionales le gustaría que lleve?**

Me gustaría un dulce; y protectores diarios para los últimos días.

- **¿Qué aspectos positivos y negativos considera existen en el concepto? (explorar atributos, discreción, puntualidad, ...)**

Atributos: que sea discreto, la entrega rápida y que me lo entregue una mujer.

Podrían ser hombre, pero el empaque tendría que estar bien cerrado, además el que reparte no deba saber que está llevando cosas para la menstruación.

- **Explorar opinión sobre Servicio de emergencia**

Si lo veo conveniente, si es que va a llegar a salvar la emergencia.

- **¿Cuánto estaría dispuesta a pagar? (Explorar rangos)**

20 soles.

Conclusiones y Cierre (2 minutos)

- **¿Tiene algún comentario que desea adicionar?**

Prefiero hacer las compras a través de una app, lo veo más confiable que la página web. También quisiera que sea bastante discreto.

Agradecimiento a los participantes.

Entrevista N° 4

Giuliana, San Borja, 29 años

Tema: Menstruación

- **¿Cómo se sienten durante su periodo menstrual? (Explorar síntomas fisiológicos y emocionales) ¿Qué actividades sueles realizar? ¿Cómo afecta la menstruación tus actividades rutinarias?**

-Los primeros dos días tengo dolores, en la parte abdominal, y ya luego los siguientes días va bajando la intensidad.

-Siento que la gente ya asimiló el tema de que el periodo es algo que las mujeres lo tienen que pasar, y creo que los hombres son más abiertos al tema. Por ejemplo, en mi trabajo al menos los chicos como que entienden, y si te ven mal humorada comprenden que estás con la regla.

La menstruación no ha afectado mi rutina, porque cuando tengo dolores tomo una pastilla para que me calme, pero no ha implicado que tenga que estar todo el día en cama.

A parte de los dolores, me he sentido muy sensible, a veces me da por ver películas para que me hagan llorar y así liberarme un poco. También he tenido bochornos, siento un poco de calor, y dolor de cabeza.

Algunas veces me he manchado, y lo que hice fue taparme, pero lo hice por algo más estético y además porque siento un poco de vergüenza, además el tener sangre, caminar y exponerme en público, hace que me sienta incómoda, y creo que la gente puede sentir un poco de asco.

- **¿Puedes comentar lo positivo y negativo de la menstruación?**

Positivo: para equilibrar los niveles hormonales.

Negativo: veo que algunas mujeres no saben cómo afrontar estos temas hormonales y de cambios, y no reciben la comprensión de las personas que están a su alrededor.

- **¿De qué manera suelen aliviar malestares menstruales? Orientada a aliviar malestares: ¿Utilizan algún producto en particular? ¿Dónde lo adquiere usualmente? (Hábitos de compra)**

A veces tomo pastillas si es que el dolor es insoportable, o a veces tomo una infusión de orégano, o algún otro mate caliente. También uso compresas calientes en la parte abdominal.

- **¿Qué productos de higiene menstrual sueles utilizar? ¿Qué productos de higiene íntima utiliza? Otros.**

Toallas higiénicas.

- **¿Prefieren usar toallas higiénicas o tampones (u otros) y por qué? (Explorar) ¿Cuál es su marca preferida? ¿cantidad de paquetes usados? ¿Dónde suele comprar dichos productos? ¿Rango de precio pagado habitualmente? ¿Lo compras con anticipación o el mismo día que inicia el periodo?**

Solo he usado toallas, no uso tampones porque me da un poco de miedo, porque creo que me puedo manchar, y tampoco se emplearlos, además creo que puede ser un poco incómodo.

Uso Nosotras, porque el algodón es suave y no me causa irritación. He probado otras marcas que eran de tela, y si me ha dado irritación en la piel.

Solo utilizo un paquete, es de día, los compro en los supermercados, y por paquetes grandes, creo que gasto entre 7 u 8 soles. Compro con anticipación, porque veo que en los supermercados te dan ofertas.

Conozco de otros productos, como las copas, pero tengo temor al igual que los tampones, pero siento un poco de desconfianza, creo que no se acomoda a mí. Respecto a las toallas reutilizables, no las utilizaría porque el tener que lavarlas hacen que no sean prácticas y por el tema del tiempo.

Tema: Tienda Virtual

- **¿Qué tan familiarizada está con la compra de productos a través de internet? ¿Con qué frecuencia realizas compras por internet? ¿Qué tipo de producto compras por internet? ¿Qué atributo valora más: Rapidez, confiabilidad, costo, forma de pago, delivery, practicidad, ¿otros? ¿Temores?**

Si conozco, generalmente compro de forma presencial, también he comprado algunas cosas por internet. Ahora por el estado de emergencia no he comprado, pero antes lo hacía al menos una vez al mes. He comprado por internet, postres, comida, pasajes, hospedaje, artefactos.

Valoro de las compras por internet la rapidez y practicidad. El medio que yo prefiero es contra entrega, es que si compro en una plataforma que no conozco o es la primera vez, preferiría comprarlo contra entrega para verificar ningún tema de estafa, pero si ya la he utilizado varias veces, ya veo que es confiable, entonces lo conecto con mi tarjeta de crédito, por ejemplo, el Uber.

- **¿Ha pensado alguna vez en comprar productos menstruales de manera electrónica?**

No lo había pensado, pero sí me parece interesante en caso me quede sin toallas.

- **Pensando en todos los productos que usa durante la menstruación, nos gustaría saber qué opina acerca de la siguiente idea: “Qué te parecería que todos los productos que utilizas para tu menstruación como toallas higiénicas y/o tampones de tu preferencia, productos que alivien el malestar y cólicos, productos de higiene íntima, consejos y notas informativas, sean enviados en un paquete con diseño único, simple y diferenciado, personalizado por cada una de ustedes, hasta donde quieras, el día y hora que indiques cada mes.” (Explorar impresiones)**

Me parece buena, también sería que den ofertas, y que te expliquen un poco más de que productos puedes usar, o que sean naturales. Además, me gusta que sea personalizado, porque en el supermercado solo te dan el paquete de toallas y nada más.

- **Pensando en el concepto anterior, ¿qué opina que dicho servicio sea ofrecido a través de una tienda virtual y que el pago sea por suscripción?**

No me afiliaría por el tema de suscripción, es que a veces me queda la mitad del paquete de toallas del mes pasado, y ya no necesitaría comprarlo. Y tampoco es que todos los meses me vengan dolores, y me basta con tomar un té, y no necesitaría las pastillas.

- **¿Qué productos adicionales le gustaría que lleve?**

Puede ser algún antojo, como chocolates, gaseosa. Igual tendría que ser algo empaquetado y que lo puedas consumir cuando tú quieras.

- **¿Qué aspectos positivos y negativos considera existen en el concepto? (explorar atributos, discreción, puntualidad, ...)**

Creo que el servicio te puede ayudar si es que no cuentas con los productos en el momento en que te llega el periodo, pero el aspecto negativo es que la gente compra ofertas y en mayor cantidad, y sale más cómodo comprar así.

- **Explorar opinión sobre Servicio de emergencia**

Me parece una buena idea, por ejemplo, a mí me pasó que me vino el periodo estando en la discoteca y tuve que esperar a que una amiga me traigas las toallas, y solo me quedé con 2, y el resto tuve que botarlo.

- **¿Cuánto estaría dispuesta a pagar? (Explorar rangos)**

20 soles.

Conclusiones y Cierre

- **¿Tiene algún comentario que desea adicionar?**

Podrías establecer un rango de tiempo para que llegue el producto, y aumentar el precio del delivery.

Prefiero una tienda virtual que una app, porque te consume espacio en tu celular. Agradecimiento a los participantes.

Entrevista N° 5

Carolina, Cercado, 29 años

Tema: Menstruación

¿Cómo se sienten durante su periodo menstrual? (Explorar síntomas fisiológicos y emocionales) ¿Qué actividades sueles realizar? ¿Cómo afecta la menstruación tus actividades rutinarias?

Durante mi periodo me siento tranquila, no tengo cólicos fuertes, y no afecta mis actividades diarias, lo que si me da es ansiedad, y me da por comer un poco más.

Otro malestar que he sentido son granitos en la cara, creo que es por el tema de ansiedad.

Algunas veces me he manchado en el trabajo, y estaba usando vestido claro, pero supe manejarlo, porque lo lavé en el baño y pasó desapercibido. Generalmente, cuando estoy con mi periodo uso vestidos, porque he sentido bochorno y prefiero estar más fresca.

Si me mancho en la calle, si he sentido asco, además también en mi trabajo veo que los hombres aún se cohíben cuando se habla de la menstruación, por ejemplo, a veces las chicas les mandan a comprar toallas por una emergencia, y ellos no quieren porque sienten vergüenza. Igual las mujeres de mi oficina, a veces les da vergüenza decir que estar con su periodo y se están pasando a escondidas las toallas higiénicas (envueltas en papel higiénico).

A veces yo les comenté a mis compañeras les comenté que se me había hinchado el estómago porque estaba con mi periodo y me dijeron que no hablara de esas cosas, que sentían asco.

- **¿Puedes comentar lo positivo y negativo de la menstruación?**

Positivo: La menstruación ayuda a liberar las hormonas, y quitarte un poco el estrés.

Negativo: que no sé cómo controlar mi ansiedad, y eso ha provocado que me salgan muchos granitos en la cara, con picazón y a veces me deja algunas heriditas.

- **¿De qué manera suelen aliviar malestares menstruales? Orientada a aliviar malestares: ¿Utilizan algún producto en particular? ¿Dónde lo adquiere usualmente? (Hábitos de compra)**

No utilizo pastillas, porque sufro de gastritis, y generalmente aguanto el dolor porque no me da con gran intensidad.

- **¿Qué productos de higiene menstrual sueles utilizar? ¿Qué productos de higiene íntima utiliza? Otros.**

Toallas higiénicas, y también jabones neutros, pero fue por recomendación de la ginecóloga.

- **¿Prefieren usar toallas higiénicas o tampones (u otros) y por qué? (Explorar) ¿Cuál es su marca preferida? ¿cantidad de paquetes usados? ¿Dónde suele comprar dichos productos? ¿Rango de precio pagado habitualmente? ¿Lo compras con anticipación o el mismo día que inicia el periodo?**

Solo utilizo toallas higiénicas. He leído un artículo que los tampones te causan infecciones, y por eso no lo compro, y siento que utilizar las toallas es un poco más fácil de controlar el tema de las infecciones o irritaciones, ya que puedes ir cambiando de marca y viendo cual te va mejor.

No utilizaría las copas menstruales, pero por temor, a pesar de que he visto mucha publicidad sobre ello, incluso de ginecólogos, aún siento temor y prefiero las toallas higiénicas.

Utilizo Kotex o Always, aproximadamente 15 toallas, utilizo las de día y de noche, las compro por cantidad en los supermercados o en Makro por un tema económico, y siempre compro con un mes de anticipación, pero a veces me he olvidado de poner algunas toallas extras cuando tengo que ir al trabajo y tengo que comprar en alguna farmacia cerca de mi trabajo.

Utilizo un calendario menstrual, para poder controlar los días en que me viene, pese a que soy regular a veces se me ha atrasado o adelantado unos días, y lo reviso para saber más o menos que días me puede llegar la regla.

Tema: Tienda Virtual (10 minutos)

- **¿Qué tan familiarizada está con la compra de productos a través de internet? ¿Con qué frecuencia realizas compras por internet? ¿Qué tipo de producto compras por internet? ¿Qué atributo valora más: Rapidez, confiabilidad, costo, forma de pago, delivery, practicidad, ¿otros? ¿Temores?**

Desde el 2019 y 2020, los he utilizado mucho, generalmente 10 veces por mes, es que compro comida o postres, no solo para mí sino también para comer con mis compañeros de trabajo, porque mis tarjetas están afiliadas a las apps, lo que hago es pagar con la tarjeta y los demás me pagan en efectivo. Pedimos mucho delivery de comida, porque cerca de mi trabajo solo hay un Wong y una farmacia, entonces como nos quedamos hasta tarde pedimos cosas para picar.

Los atributos que valoro de las compras por internet, son el estado en que llegan los productos, el tiempo que demoran en llegar, y la persona que hace el delivery, porque me ha tocado algunos que me piden propina sin antes revisar los productos y otros que se preocupan en que revise primero los productos que esté todo conforme.

El método de pago lo hago por tarjeta, y siempre controlo que no cobren de más.

- **¿Ha pensado alguna vez en comprar productos menstruales de manera electrónica?**

No, porque no he visto la necesidad, pero ante una emergencia, no dudaría en comprar, pero esto sería algo muy eventual, pero tendría que comprar algo más porque el delivery me saldría muy caro.

- **Pensando en todos los productos que usa durante la menstruación, nos gustaría saber qué opina acerca de la siguiente idea: “Qué te parecería que todos los productos que utilizas para tu menstruación como toallas higiénicas y/o tampones de tu preferencia, productos que alivien el malestar y cólicos, productos de higiene íntima, consejos y notas informativas, sean enviados en un paquete con diseño único, simple y diferenciado, personalizado por cada una de ustedes, hasta donde quieras, el día y hora que indiques cada mes.” (Explorar impresiones)**

(Se mostró el empaque y contenido, lo primero que preguntó fue por los precios y la zona de delivery) Si está 20 soles lo ve accesible siempre que incluya el delivery, pero no lo compraría, salvo que sea algo urgente, y solo la toalla higiénica, porque a precio de mercado me cuesta 6 - 8 soles, y si lo pido por delivery me costaría aprox. 12, y creo que yo preferiría ir a comprar a la tienda y me compraría 2 paquetes. Los mates y chocolates es algo que yo puedo comprarlo en mi trabajo, ya que es el lugar en el que más tiempo estoy.

- **Pensando en el concepto anterior, ¿qué opina que dicho servicio sea ofrecido a través de una tienda virtual y que el pago sea por suscripción?**

En realidad, no necesitaría esa caja, salvo las toallas, me gustaría que sea más básico, algo más dirigido al tema de higiene menstrual.

- **¿Qué productos adicionales le gustaría que lleve?**

Consulta con ginecólogas, quizás de forma virtual o por llamada, ante cualquier duda o eventualidad que se me presente.

- **¿Qué aspectos positivos y negativos considera existen en el concepto? (explorar atributos, discreción, puntualidad, ...)**

La rapidez sería importante, en caso tenga alguna emergencia, y la disponibilidad, que en caso las tiendas estén cerradas, o esté en alguna reunión y no pueda ir a comprar, estaría bien comprarlo, pero sería una eventualidad.

Puntos negativos, los precios, porque no me sale muy rentable porque no necesito todos los productos.

- **Explorar opinión sobre Servicio de emergencia**

Lo utilizaría en caso de emergencia, pero solo lo básico no todo el contenido de pastillas, etc. porque no sabría qué hacer con ello si estoy por ejemplo en una reunión.

- **¿Cuánto estaría dispuesta a pagar? (Explorar rangos)**

20 soles estaría accesible.

Conclusiones y Cierre (2 minutos)

- **¿Tiene algún comentario que desea adicionar?**
- Creo que preferiría comprar a través de una tienda virtual, por el tema de que, si ocurre algún problema con el pedido, puedo reclamar de forma directa a la empresa, pero si se usa a través de una app como Glovo esto se dificulta.
- Ver bien el tema del contenido, porque no muchas personas lo necesitan.

Agradecimiento a los participantes.

Entrevista N° 6

Mariana, Magdalena, 30 años

Tema: Menstruación (10 minutos)

- **¿Cómo se sienten durante su periodo menstrual? (Explorar síntomas fisiológicos y emocionales) ¿Qué actividades sueles realizar? ¿Cómo afecta la menstruación tus actividades rutinarias?**

Me siento un poco incómoda, a veces tengo dolores muy fuertes en el vientre, pero solo es el primer día, que tengo que descansar un poco para que se me pasen, lo que me ayuda a aliviar esos dolores es usar unas almohaditas con hierbas, la caliento en el microondas y me las pongo en el abdomen, también tomo infusiones o algo muy caliente o tomo una ducha caliente. También para disminuir los dolores hago yoga.

Si me he manchado, me ha dado un poco de vergüenza, pero es algo natural que les da a todas las mujeres. Lo que hice para esconder la mancha fue ponerme una casaca, pero trato de usar ropas oscuras cuando estoy con el periodo, así ya no se nota.

- **¿Puedes comentar lo positivo y negativo de la menstruación?**

Positivo: Me ayuda a desestresarme, siento que nivela mis hormonas.

Negativo: Son los dolores, pero ahora ya son más leves y a veces me siento un poco irritable. Cuando tengo dolores fuertes, me da malestar estomacal.

- **¿De qué manera suelen aliviar malestares menstruales? Orientada a aliviar malestares: ¿Utilizan algún producto en particular? ¿Dónde lo adquiere usualmente? (Hábitos de compra)**

Con infusiones, o las almohaditas calientes en el vientre. No uso pastillas, prefiero algo más natural.

- **¿Qué productos de higiene menstrual sueles utilizar? ¿Qué productos de higiene íntima utiliza? Otros.**

Toallas y tampones. No utilizo otros productos de higiene íntima.

- **¿Prefieren usar toallas higiénicas o tampones (u otros) y por qué? (Explorar)**
¿Cuál es su marca preferida? ¿cantidad de paquetes usados? ¿Dónde suele comprar dichos productos? ¿Rango de precio pagado habitualmente? ¿Lo compras con anticipación o el mismo día que inicia el periodo?

Las toallas las uso con más frecuencias, y los tampones cuando voy a la playa y estoy con el periodo. Uso Nosotras, aproximadamente 2 paquetes. Los compro en el supermercado o en las tiendas cerca de mi casa y lo hago cuando voy a hacer las compras de la semana. Generalmente no me quedo sin toallas, pero me ha pasado que se me acabaron y tuve que mandar a mi novio a comprarlas.

No utilizo una app de calendario menstrual, no lo veo necesario porque soy regular.

Tema: Tienda Virtual (10 minutos)

- **¿Qué tan familiarizada está con la compra de productos a través de internet? ¿Con qué frecuencia realizas compras por internet? ¿Qué tipo de producto compras por internet? ¿Qué atributo valora más: Rapidez, confiabilidad, costo, forma de pago, delivery, practicidad, ¿otros? ¿Temores?**

Si estoy familiarizada, compro cosas por internet y también vendo. Lo hago con mucha frecuencia, pero ahora por lo del coronavirus ya no tanto. Compro comida, cremas y algunos productos de belleza. Lo hago aprox. 5 veces al mes o más. Lo que más valoro de comprar por internet es el tiempo, porque me ahorra todo el trayecto que tengo que hacer para ir por la comida, y mientras puedo ocuparme de otras cosas, también es importante la rapidez de la entrega.

Pago con tarjeta, no tengo temor de que me estafen porque siempre verifico que quien me vende tenga buenos comentarios en su Facebook o página.

- **¿Ha pensado alguna vez en comprar productos menstruales de manera electrónica?**

No lo había pensado, pero sería interesante si tengo alguna emergencia o no tenga tiempo de ir a comprarlas.

- **Pensando en todos los productos que usa durante la menstruación, nos gustaría saber qué opina acerca de la siguiente idea: “Qué te parecería que todos los productos que utilizas para tu menstruación como toallas higiénicas y/o tampones de tu preferencia, productos que alivien el malestar y cólicos, productos de higiene íntima, consejos y notas informativas, sean enviados en un paquete con diseño único, simple y diferenciado, personalizado por cada una de ustedes, hasta donde quieras, el día y hora que indiques cada mes.” (Explorar impresiones)**

(se le mostró el empaque y contenido) Me gusta la caja con diseños, porque las utilizo para guardar y organizar algunas cosas, también las podría reutilizar para hacer algún regalo. Sobre el contenido, me parece que no utilizaría el jabón o cremas, quizás si ponen algunos otros productos de higiene que sean más naturales como piedra de alumbre o bicarbonato de sodio para los lavados.

- **Pensando en el concepto anterior, ¿qué opina que dicho servicio sea ofrecido a través de una tienda virtual y que el pago sea por suscripción?**

Primero probaría un mes a ver cómo me va, pero no estoy segura si me afiliaría porque como hago las compras con un poco de anticipación.

- **¿Qué productos adicionales le gustaría que lleve?**

Otros productos naturales y algún dulce.

- **¿Qué aspectos positivos y negativos considera existen en el concepto? (explorar atributos, discreción, puntualidad, ...)**

Positivos, es que te puede ayudar en alguna emergencia o cuando esté muy ocupada.

Negativo, el contenido, no usaría todo, quizás variarlo un poco de acuerdo a los gustos de cada una.

- **Explorar opinión sobre Servicio de emergencia**

Si estaría bueno, pero tendría que llegar rápido, porque si no sería más fácil comprarlo en una farmacia cercana o tienda.

- **¿Cuánto estaría dispuesta a pagar? (Explorar rangos)**

Alrededor de 15 - 20 soles.

Agradecimiento a los participantes.

Entrevista N° 7

Jackie, Surco, 37 años

Tema: Menstruación

- **¿Cómo se sienten durante su periodo menstrual? (Explorar síntomas fisiológicos y emocionales) ¿Cómo afecta la menstruación tus actividades rutinarias?**

Horrible, fatal, decían que después del embarazo pasaría los dolores, pero no.

Dolor abdominal, calambres, se me baja la presión, sensación de hinchazón corporal.

Antojos, sensación de que ninguna ropa me queda, sensible.

El primer día tengo los cólicos y es un poco complicado cuando hay cosas que hacer en casa, pero luego pasa y a continuar.

- **¿Puedes comentar lo positivo y negativo de la menstruación?**

Positivo que me atienden y me apoyan, negativo todos los malestares.

- **¿De qué manera suelen aliviar malestares menstruales? Orientada a aliviar malestares: ¿Utilizan algún producto en particular? ¿Dónde lo adquiere usualmente? (Hábitos de compra)**

Con pastillas, utilizó paracetamol a mí solo eso me funciona, lo compro en farmacias.

- **¿Qué productos de higiene menstrual sueles utilizar? ¿Qué productos de higiene íntima utiliza? Otros.**

Toallas higiénicas y tampones.

Jabón íntimo.

- **¿Prefieren usar toallas higiénicas o tampones (u otros) y por qué? (Explorar) ¿Cuál es su marca preferida? ¿cantidad de paquetes usados? ¿Dónde suele compra Kotex por periodo, lo adquiero en supermercados, farmacias y bodegas, el costo varía por presentación que puede ser entre los S/. 3.00 y S/. 8.00, generalmente compro con anticipación.**

Tema: Tienda Virtual (8 minutos)

- **¿Qué tan familiarizada está con la compra de productos a través de internet? ¿Con qué frecuencia realizas compras por internet? ¿Qué tipo de producto compras por internet? ¿Qué atributo valora más: Rapidez, confiabilidad, costo, forma de pago, delivery, practicidad, ¿otros? ¿Temores?**

Un 50%, aproximadamente una vez por mes, compro zapatillas, ropas de cama, bicicleta, juguetes, entre otros similares, pienso que no es rápido porque te entregan después de días, no es confiable porque nos estafaron con los juguetes y en estos tiempos de coronavirus la delincuencia virtual está creciendo, el costo puede ser porque hay temporadas donde los precios por la red están bajos, otro motivo porque compro online es por el desplazamiento y el tiempo.

Otros, por lo general me gusta ir de compras me gusta ver lo que voy a comprar, los productos que compro vía online son porque ya los conozco o ya los he visto, claro si son tiendas conocidas.

- **¿Ha pensado alguna vez en comprar productos menstruales de manera electrónica?**

La verdad nunca lo había pensado.

- **Pensando en todos los productos que usa durante la menstruación, nos gustaría saber qué opina acerca de la siguiente idea: “Qué te parecería que todos los productos que utilizas para tu menstruación como toallas higiénicas y/o tampones de tu preferencia, productos que alivien el malestar y cólicos, productos de higiene íntima, consejos y notas informativas, sean enviados en un paquete con diseño único, simple y diferenciado, personalizado por cada una de ustedes, hasta donde quieras, el día y hora que indiques cada mes.”**

Sería excelente

- **Pensando en el concepto anterior, ¿qué opina que dicho servicio sea ofrecido a través de una tienda virtual y que el pago sea por suscripción?**

Buena idea.

- **¿Qué productos adicionales le gustaría que lleve?**

Me gustaría algunos piqueos salados y dulces

- **¿Qué aspectos positivos y negativos considera existen en el concepto? (explorar atributos, discreción, puntualidad, ...)**

Discreción durante la adolescencia porque las jovencitas son avergonzadas, puntualidad es importante.

- **¿Cuánto estaría dispuesta a pagar? (Explorar rangos)**

S/ 7.00

- **Prefieres usar Tienda virtual o app**

APP

Agradecimiento a los participantes.

Entrevista N° 8

Edad: 28

Estado civil: soltera

Tema: Menstruación (8 minutos)

- **¿Cómo se sienten durante su periodo menstrual? (Explorar síntomas fisiológicos y emocionales) ¿Qué actividades sueles realizar? ¿Cómo afecta la menstruación tus actividades rutinarias?**

Me siento con cansancio y sufro dolor de cabeza en intensidad moderada durante esta etapa. Me siento incómoda por la sensación de humedad y el olor que genera por la sudoración. En mi caso, no considero que afecte mis actividades diarias como el trabajo. Para aliviar el dolor tomo mate de orégano y con poca frecuencia pastillas. Otro cambio que siento durante el periodo menstrual es la ansiedad de querer comer.

- **¿Puedes comentar lo positivo y negativo de la menstruación?**

Me ayuda a saber que no estoy embarazada.

- **¿De qué manera suelen aliviar malestares menstruales? Orientada a aliviar malestares: ¿Utilizan algún producto en particular? ¿Dónde lo adquiere usualmente? (Hábitos de compra)**

Me oriento a tomar cosas naturales como mate de orégano casero.

- **¿Qué productos de higiene menstrual sueles utilizar? ¿Qué productos de higiene íntima utiliza? Otros.**

Toallas higiénicas en presentación día y noche, también utilizo protectores diarios.

¿Prefieren usar toallas higiénicas o tampones (u otros) y por qué? (Explorar) ¿Cuál es su marca preferida? ¿cantidad de paquetes usados? ¿Dónde suele comprar dichos productos? ¿Rango de precio pagado habitualmente? ¿Lo compras con anticipación o el mismo día que inicia el periodo?

Prefiero las toallas higiénicas, la marca que compro es nosotras. Siento que me da mayor protección al precio justo. Las compras las hago con tiempo para no tener problemas con emergencias o accidentes.

Tema: Tienda Virtual (8 minutos)

- **¿Qué tan familiarizada está con la compra de productos a través de internet? ¿Con qué frecuencia realizas compras por internet? ¿Qué tipo de**

producto compras por internet? ¿Qué atributo valora más: Rapidez, confiabilidad, costo, forma de pago, delivery, practicidad, ¿otros? ¿Temores?

- He realizado compras por internet con poco temor. Usualmente, compra por internet productos de china utilizando la plataforma de Ali Express, también ha comprado ropa o artículos electrónicos.
- **¿Ha pensado alguna vez en comprar productos menstruales de manera electrónica?**

No, esos productos los adquiere cuando realiza las compras para el hogar.

- **¿Has comprado a través de la página web de la tienda virtual o has usado las apps?**

He realizado compras por página web.

- **Pensando en todos los productos que usa durante la menstruación, nos gustaría saber qué opina acerca de la siguiente idea: “Qué te parecería que todos los productos que utilizas para tu menstruación como toallas higiénicas y/o tampones de tu preferencia, productos que alivien el malestar y cólicos, productos de higiene íntima, consejos y notas informativas, sean enviados en un paquete con diseño único, simple y diferenciado, personalizado por cada una de ustedes, hasta donde quieras, el día y hora que indiques cada mes.” (Explorar impresiones)**

La idea parece buena e innovadora, pero sugiero considerar la necesidad de atender una necesidad puntual del consumidor. La compra de toallas higiénicas las realiza de forma programada y más que atender una necesidad siente que me le están dando solo una alternativa adicional a las ya existente. De hecho, a raíz de la pandemia estoy muy interesado en utilizar los canales digitales para realizar compras de varios productos así que la idea que me comentan podría impactar de manera interesante en el mercado.

- **Pensando en el concepto anterior, ¿qué opina que dicho servicio sea ofrecido a través de una tienda virtual y que el pago sea por suscripción?**

Compraría el producto para probar y si realmente me impacta volvería a comprarlo.

- **¿Qué productos adicionales le gustaría que lleve?**

Nada en especial

- **¿Cuánto estaría dispuesta a pagar? (Explorar rangos)**

Pagaría 15 soles adicional como máximo a lo que usualmente gasto en las compras de estos productos.

Conclusiones y Cierre

- **¿Tiene algún comentario que desea adicionar?**

No.

Agradecimiento a los participantes.

Entrevista N° 9

Edad: 26

Estado civil: Soltera

Tema: Menstruación (10 minutos)

- **¿Cómo se sienten durante su periodo menstrual? (Explorar síntomas fisiológicos y emocionales) ¿Qué actividades sueles realizar? ¿Cómo afecta la menstruación tus actividades rutinarias?**

Básicamente, hago lo mismo todos los días mientras estoy con la menstruación, la única diferencia es que, aunque sigo yendo al gimnasio, no hago ejercicios que me exijan hacer esfuerzo físico en la parte baja del abdomen, por lo general hago cardio. No siento ningún cambio ni físico ni emocional. En conclusión, no afecta mucho en mi rutina diaria.

- **¿Puedes comentar lo positivo y negativo de la menstruación?**

Algo negativo, es que ya no hago lo mismo en el gimnasio, no puedo seguir con mi rutina que tenía planeada. Y algo positivo es que ha ayudado a ser más mujer, porque es el paso entre la adolescencia y ser mujer.

- **¿De qué manera suelen aliviar malestares menstruales? Orientada a aliviar malestares: ¿Utilizan algún producto en particular? ¿Dónde lo adquiere usualmente? (Hábitos de compra)**

En los últimos meses, me han dado cólicos que no siento mucho y no me duelen casi nada, pero son súper esporádicos y no tomo ninguna pastilla ni infusiones.

- **¿Qué productos de higiene menstrual sueles utilizar? ¿Qué productos de higiene íntima utiliza? Otros.**

Yo uso las toallas higiénicas “Nosotras frescura extrema” por el día y por la noche “Nosotras noche”, y aparte en mi día a día uso jabón íntimo de la marca “Le Roche Posay” y también las toallas higiénicas diarias “Nosotras”.

- **¿Prefieren usar toallas higiénicas o tampones (u otros) y por qué? (Explorar) ¿Cuál es su marca preferida? ¿cantidad de paquetes usados? ¿Dónde suele comprar dichos productos? ¿Rango de precio pagado habitualmente? ¿Lo compras con anticipación o el mismo día que inicia el periodo?**

Prefiero usar las toallas higiénicas a los tampones. Todas las toallas higiénicas las compro en supermercados y el jabón íntimo en farmacia. De toallas higiénicas, por lo mismo que no tengo tanto problema con la menstruación ni me dura tanto, el primer día no me baja mucho y tan solo uso 2 toallas en el día y una en la noche, y el segundo y tercer día cambio entre 5 y 6 toallas al día y el cuarto día también más o menos 2, un aproximado, será un paquete y medio por menstruación y luego de eso ya uso las diarias. Las “frescura extrema” están en 6 soles, las diarias en S/.6 soles también y las de noche, compro un paquete cada 2 o 3 meses, y también están casi 10 soles más o menos. Siempre tengo en stock en mi casa, porque hago las compras para el mes y compro siempre así no tenga la regla.

Tema: Tienda Virtual (10 minutos)

- **¿Qué tan familiarizada está con la compra de productos a través de internet? ¿Con qué frecuencia realizas compras por internet? ¿Qué tipo de producto compras por internet? ¿Qué atributo valora más: Rapidez, confiabilidad, costo, forma de pago, delivery, practicidad, ¿otros? ¿Temores?**

Estoy súper familiarizada con la compra de productos online, por lo menos entre 1 a 2 veces al mes compro online. Siempre compro ropa, calzado, accesorios, objetos personales (chucherías). Lo que más valoro es que cumplan con la fecha en que me dicen que van a llegar mis cosas y no tenga que tomarme la molestia de llamar para poder saber que ha pasado con mis cosas. Además de valorar las promociones que hacen y los precios son más bajos.

- **¿Ha pensado alguna vez en comprar productos menstruales de manera electrónica?**

No, porque todos los meses, cuando voy al supermercado, hago mis compras y durante el mes no tengo necesidad de comprar.

- **Pensando en todos los productos que usa durante la menstruación, nos gustaría saber qué opina acerca de la siguiente idea: “Qué te parecería que todos los productos que utilizas para tu menstruación como toallas higiénicas y/o tampones de tu preferencia, productos que alivien el malestar y cólicos, productos de higiene íntima, consejos y notas informativas, sean enviados en un paquete con diseño único, simple y diferenciado, personalizado por cada una de ustedes, hasta donde quieras, el día y hora que indiques cada mes.” (Explorar impresiones)**

Me parece interesante la idea, pero me gustaría mucho si es que la cajita donde vienen los productos pueda reutilizarla, para poder guardar y organizar ciertas cosas que tengo en mi cuarto.

- **¿Pensando en el concepto anterior, que opina que dicho servicio sea ofrecido a través de una tienda virtual y que el pago sea por suscripción?**

Sí, no tendría problema con ninguna de las 2 y me parecen buenas ideas. Si cumplen con su fecha de llegada, no tendría problema de comprarlo y cambiar mi manera de compra.

- **¿Qué productos adicionales le gustaría que lleve?**

Me gustaría que lleguen accesorios para el cabello tipo bandanas o cosas así, pero creo que eso sería mejor como opción para personalizar tu caja, o también que te lleguen pulseritas o accesorios que venden tiendas como Doit o Be Sifrah. Posiblemente, también sería buena idea platitos decorativos chiquitos que se pueda usar como joyeros o accesorios de escritorio. Pero si me gustaría que sea una sorpresa, pero también me gustaría que antes de que me lleguen hacer una encuesta para que alineen mis gustos con lo que me manden.

- **¿Qué aspectos positivos y negativos considera existen en el concepto? (explorar atributos, discreción, puntualidad, ...)**

Positivos sería que de cierta manera puedo personalizar mi pedido, ósea mi caja, que toalla higiénica quiero que me llegue, o pongamos que yo solo conozca 3 marcas de toallas higiénicas, pero como ustedes son el HUB, tienen una mayor oferta a la que conozco y a través de ustedes aprendo sobre nuevas marcas y pueda poner un comentario sobre el producto nuevo que utilice. Y lo negativo, el tema de la coyuntura, la captación de clientes y el reparto creo que se complicaría un poco más en estos tiempos.

- **Explorar opinión sobre Servicio de emergencia**

De hecho, siempre me ha pasado las emergencias, ya que soy irregular, por lo menos unas 3 o 4 veces al año y tenía que llamar a mi novio para que me trajera unas toallas higiénicas, pero él no traía la que yo esperaba que trajera. Sí me gustaría poder armar un mini pack express, y seleccionar un paquetito de 2 o 3 toallas higiénicas, unos pañitos húmedos y una muda de ropa interior para poder cambiarme.

- **¿Cuánto estaría dispuesta a pagar? (Explorar rangos)**

Aproximadamente, 17 soles ya que sería un paquete pequeño, y podría esperar un rango entre 30 a 60 min máximo.

Conclusiones y Cierre (2 minutos)

- **¿Tiene algún comentario que desea adicionar?**

No tengo ningún comentario que agregar.

Agradecimiento a los participantes.

Entrevista N° 10

Edad: 28

Estado civil: Soltera

Tema: Menstruación (10 minutos)

- **¿Cómo se sienten durante su periodo menstrual? (Explorar síntomas fisiológicos y emocionales) ¿Qué actividades sueles realizar? ¿Cómo afecta la menstruación tus actividades rutinarias?**

Generalmente, siento dolores y el cambio de mi cuerpo empieza una semana antes que llegue la fecha, entonces ya siento malestar, un poco de dolor, me pongo muy sensible y me pongo un poco triste, pero es parte “de” y ya reconozco que mi cuerpo es así. Entonces, en el momento que ya estoy en mis días, estoy el doble de sensible y además tengo muchos cólicos, pero inmediatamente me tomo una pastilla para prever y suelo descansar, ya que es la única forma de sentirme mejor, porque el cuerpo estando caliente alivia el dolor y la inflamación. A mí, particularmente, me anulo al 70 o 80%, no me siento tan útil cuando estoy en mis días. Hago todo home office, porque me es insoportable. Pero, aumenté mi rutina empezando a hacer surf, y ya no tengo los dolores de antes, también es válido agregar que yo empecé a menstruar a los 9 años, y fui irregular hasta los 20 años. Hoy en día ya soy totalmente regular, y no tomo métodos anticonceptivos porque soy alérgica a un compuesto de estas pastillas. Antes el día 1 para mí era fatal, pero ahora ha disminuido esa sensación siendo regular y ya no pasó más de los 3 días. Fisiológicamente, se me hinchan los pechos y un poco el vientre, sé que cuando estas menstruando subes 1 a 2 kg solo en esos momentos.

- **¿Puedes comentar lo positivo y negativo de la menstruación?**

Positivo, en mi caso es que he ido conociendo mi cuerpo poco a poco y aprendiendo a qué darle y que no darle, y ya no me asusto ante cualquier cambio en mi cuerpo, aunque mi madre también

siempre estuvo despierta a llevarme a un ginecólogo para que me guíe. Además, hoy en día, me dan ganas de hacer ejercicio porque siento que me da alivio al dolor de vientre, y también que es una forma de depurar tu cuerpo, por ejemplo, te cambia la piel. Por otro lado, me dan náuseas, se me quita el apetito, no quiero comer grasas, parezco embarazada, aparte, personalmente yo no como postres, me encanta la repostería, pero no los como regularmente, pero en esos días me dan muchas ganas de comer un postre, y no me refiero a golosinas, me refiero a una crema volteada, unas tres leches, chocolates, etc.

- **¿De qué manera suelen aliviar malestares menstruales? Orientada a aliviar malestares: ¿Utilizan algún producto en particular? ¿Dónde lo adquiere usualmente? (Hábitos de compra)**

Tratando de enfriar menos el cuerpo, evitando cosas heladas o tomando desinflamatorios. Yo tomo como agua de tiempo, agua de kion caliente o a tiempo, de hecho, es un gran desinflamante para las mujeres en sus días, es más averigüé que puedes tomarte un shot de kion con piña en ayunas y ayuda a desinflamar el cuerpo para que sientas menos dolor. Yo nunca probé el té de orégano, pero tengo una prima que le ha sido súper efectivo. Hoy en día, solo tomo pastillas cuando me viene dolores insostenibles, que por lo menos 3 o 4 meses al año me dan estos dolores, y solo el día 1 y 1 sola pastilla y me abrigó un montón. Compro todo en supermercados.

- **¿Qué productos de higiene menstrual sueles utilizar? ¿Qué productos de higiene íntima utiliza? Otros.**

Mi ginecóloga no me recomienda usar jabones líquidos, porque lo que hace el jabón líquido para tu higiene íntima, es alterar el pH femenino, y lo que me recomienda es lavarme con agua con vinagre, 1 l de agua tibia con 2 cucharadas de vinagre blanco. Yo siempre uso las toallas higiénicas nocturnas, porque me siento más segura, pero a raíz de que empecé a ir al mar desde el año pasado, empecé a usar tampones, que trato de alternarlo porque el ginecólogo no te recomienda usarlos mucho. Hoy en día descubrí un método que es mucho mejor para el sistema y además es eco friendly, la copa menstrual, es mucho más económico y me parece más higiénico

- **¿Prefieren usar toallas higiénicas o tampones (u otros) y por qué? (Explorar) ¿Cuál es su marca preferida? ¿cantidad de paquetes usados? ¿Dónde suele comprar dichos productos? ¿Rango de precio pagado habitualmente? ¿Lo compras con anticipación o el mismo día que inicia el periodo?**

Depende, si te vas a la playa o la piscina, por ejemplo, yo antes dejaba de meterme a la playa o la piscina porque no quería usar tampones y usaba toallas higiénicas, pero cuando empecé a hacer deportes que tengan que ver con el agua empecé a usar tampones, y son cómodos cuando te quieres ir a una reunión o cosas parecidas, me siento mucho más segura con el tampón que con la toalla higiénica. En tampón uso las OVE, porque son la que tienen mejor registro de salud, y en toallas higiénicas uso Nosotras nocturnas, aparte solo uso nosotras porque cuando empecé a usarlas, eran la única marca que vendía ese tamaño, yo usaba 2 paquetes cada mes. Siempre pagué lo mismo, son como 8 o 10 soles, no recuerdo muy bien ahora, pero antes que el precio prefería mi comodidad. De más joven, si compraba cuando me venía porque me olvidaba de comprarlas, pero ahora que ya me he vuelto más responsable, están dentro de mis compras mensuales y siempre tengo stock en mi casa, tengo de toallas higiénicas y tampones. Además, lo tengo porque siempre cargo una toalla en mi cartera, no por mí, sino por cualquier caso que me puedan pedir una.

Tema: Tienda Virtual (10 minutos)

- **¿Qué tan familiarizada está con la compra de productos a través de internet? ¿Con qué frecuencia realizas compras por internet? ¿Qué tipo de producto compras por internet? ¿Qué atributo valora más: Rapidez, confiabilidad, costo, forma de pago, delivery, practicidad, ¿otros? ¿Temores?**

Yo soy una generación de los 90s, y antes no me gustaba, pero hoy en día la tecnología me empujó a hacerlo. Pero tengo muy malas experiencias con estas, y no me gusta hacerlas mucho, especialmente las compras de supermercado. Pero las pocas veces que he tenido buenas experiencias, han sido muy buenas y soy de los clientes que recomienda un montón y escribe comentarios. Definitivamente el atributo que más valoro es la responsabilidad que tienen conmigo y respeten la hora y fecha que te dicen, además la empatía que tiene la empresa con el cliente, que el trato sea bueno y preocupado.

- **¿Ha pensado alguna vez en comprar productos menstruales de manera electrónica?**

Eso sí obvio, siempre pido a la farmacia un pedido grande, ya que mi mamá compra una pastilla que tiene que tomar todos los días, y ahí provecho de ver el tema de toallas, cepillos o cosas que tenga que ver con higiene y lo meto.

- **Pensando en todos los productos que usa durante la menstruación, nos gustaría saber qué opina acerca de la siguiente idea: “Qué te parecería que todos los productos que utilizas para tu menstruación como toallas higiénicas y/o tampones de tu preferencia, productos que alivien el malestar y cólicos, productos de higiene íntima, consejos y notas informativas, sean enviados en un paquete con diseño único, simple y diferenciado, personalizado por cada una de ustedes, hasta donde quieras, el día y hora que indiques cada mes.” (Explorar impresiones)**

Me parece genial. Me parece súper que la marca se preocupe en darte ese plus al producto, si te pueden dar tips o consejos, es genial.

- **¿Pensando en el concepto anterior, que opina que dicho servicio sea ofrecido a través de una tienda virtual y que el pago sea por suscripción?**

Me parece bueno, porque definitivamente es algo fijo que gastas mensualmente.

- **¿Qué productos adicionales le gustaría que lleve?**

Me gustaría que lleve velas aromatizadas relajantes, que pueda oler para sentirme más tranquila, la lavanda es muy buena opción

- **¿Qué aspectos positivos y negativos considera existen en el concepto? (explorar atributos, discreción, puntualidad, ...)**

No le veo algo negativo porque es seguro, es algo fijo que gastas cada mes. Te quita un peso de encima.

- **Explorar opinión sobre Servicio de emergencia**

Yo si los llamaría definitivamente, sería genial que hagan un servicio como este, me parece que a muchas chicas jóvenes les pasa frecuentemente. Y sería genial que traigan una muda de ropa interior también, con tal que sea de 100% algodón y tengas tipo 3 tallas estándar.

- **¿Cuánto estaría dispuesta a pagar? (Explorar rangos)**

Por la caja podría pagar hasta aproximadamente 60 – 80 soles, y por el kit de emergencia podría pagar hasta 35 soles. Y esperaría hasta 45 minutos, me parece un tiempo razonable.

Conclusiones y Cierre (2 minutos)

- **¿Tiene algún comentario que desea adicionar?**

No tengo ningún comentario que agregar.

Agradecimiento a los participantes.

Entrevista N° 11

Edad: 27

Estado civil: Soltera

Tema: Menstruación (10 minutos)

- **¿Cómo se sienten durante su periodo menstrual? (Explorar síntomas fisiológicos y emocionales) ¿Qué actividades suele realizar? ¿Cómo afecta la menstruación tus actividades rutinarias?**

No me afecta mucho, hago las cosas como normalmente las hago. No cambio mi rutina durante mi ciclo menstrual. Emocionalmente, a veces suelo estar un poco más sensible, o estoy un poco más predispuesta a estar de mal humor o que me afecten más las cosas, o que me ponga a llorar; pero no es siempre, es rara veces.

- **¿Puedes comentar lo positivo y negativo de la menstruación?**

Algo negativo, es que si hay dolores físicos. Los cólicos son muy dolorosos que sientes y a veces no te dan ganas de hacer nada y solo quedarte echada por el mismo dolor. Y algo bueno puede ser que significa que no estas embarazada.

- **¿De qué manera suelen aliviar malestares menstruales? Orientada a aliviar malestares: ¿Utilizan algún producto en particular? ¿Dónde lo adquiere usualmente? (Hábitos de compra)**

Con infusiones, tomo infusión de orégano o me pongo compresas calientes, o muy a veces tomo pastillas. No me gusta tomar muchas pastillas, prefiero algo más natural como las infusiones. Suelo hacer las compras en supermercados.

- **¿Qué productos de higiene menstrual sueles utilizar? ¿Qué productos de higiene íntima utiliza? Otros.**

Uso toallas higiénicas y tampones, los jabones íntimos no, porque no son buenos. Me gusta usar la marca Nosotras Nocturnas para la noche, y durante el día prefiero usar los tampones que son más prácticos, además de una toalla higiénica diaria.

- **¿Prefieren usar toallas higiénicas o tampones (u otros) y por qué? (Explorar) ¿Cuál es su marca preferida? ¿cantidad de paquetes usados? ¿Dónde suele comprar dichos productos? ¿Rango de precio pagado habitualmente? ¿Lo compras con anticipación o el mismo día que inicia el periodo?**

Uso unos 4 tampones al día, acompañadas de las diarias y 1 de noche. Esto lo compro en supermercados también, a veces en las farmacias, pero la mayoría de veces en supermercados. Pago 18 aproximadamente por el paquete de tampones. Siempre compro para tener en mi casa, no me gusta esperar para tener que ir a comprar.

Tema: Tienda Virtual (10 minutos)

- **¿Qué tan familiarizada está con la compra de productos a través de internet? ¿Con qué frecuencia realizas compras por internet? ¿Qué tipo de producto compras por internet? ¿Qué atributo valora más: Rapidez, confiabilidad, costo, forma de pago, delivery, practicidad, ¿otros? ¿Temores?**

Más que nada mis compras son productos de supermercado ahora, debido a la coyuntura. Pero antes, a veces, usaba rappi o glovo para comprar algunas cosas de supermercado, objetos de limpieza, personales. Lo hacía más o menos una vez por semana. La practicidad y ahorrar tiempo es lo que más valoro.

- **¿Ha pensado alguna vez en comprar productos menstruales de manera electrónica?**

No, solo una vez lo hice, pero fue porque me olvidé de llevar cuando salí a una reunión y lo hice por glovo.

- **Pensando en todos los productos que usa durante la menstruación, nos gustaría saber qué opina acerca de la siguiente idea: “Qué te parecería que todos los productos que utilizas para tu menstruación como toallas higiénicas y/o tampones de tu preferencia, productos que alivien el malestar y cólicos, productos de higiene íntima, consejos y notas informativas, sean enviados en un paquete con diseño único, simple y diferenciado, personalizado por cada una de ustedes, hasta donde quieras, el día y hora que indiques cada mes.” (Explorar impresiones)**

Me parece genial, porque me ayudaría un montón y me olvidaría de hacer las compras o a veces también se te pasa y si pues te tienen agendados o te envían una alarma, sería buenísimo.

- **¿Pensando en el concepto anterior, que opina que dicho servicio sea ofrecido a través de una tienda virtual y que el pago sea por suscripción?**

Sería lo mejor creo, porque te olvidas de hacer el pago cada mes, creo que sería mucho más práctico.

- **¿Qué productos adicionales le gustaría que lleve?**

Si pueden enviar chocolates sería genial. Porque cuando me viene la regla siempre me dan ganas de comer dulces.

- **¿Qué aspectos positivos y negativos considera existen en el concepto? (explorar atributos, discreción, puntualidad, ...)**

Positivo, que es práctico y que me olvidaría de hacer esas compras y súper bueno con eso. Y algo negativo, es que, si se olvidan de algo que yo necesito, sería muy incómodo. Consideraría bastante su puntualidad y compromiso.

- **Explorar opinión sobre Servicio de emergencia**

Me parece muy práctico, pero me gustaría que sea 24 horas porque si estás en una reunión social o una fiesta y te ocurre algo, sería muy bueno que te puedan atender.

- **¿Cuánto estaría dispuesta a pagar? (Explorar rangos)**

Yo creo que 20 minutos sería ideal, pero máximo esperaría 30 minutos. Y aproximadamente pagaría aproximadamente 50 a 60 soles.

Conclusiones y Cierre (2 minutos)

- **¿Tiene algún comentario que desea adicionar?**

Me da curiosidad cómo manejarían la base de datos, porque obviamente son varios los pedidos personalizados que tendrán que atender.

Agradecimiento a los participantes.

Entrevista N° 12

Edad: 37

Estado civil: Casada

Tema: Menstruación (10 minutos)

- **¿Cómo se sienten durante su periodo menstrual? (Explorar síntomas fisiológicos y emocionales) ¿Qué actividades sueles realizar? ¿Cómo afecta la menstruación tus actividades rutinarias?**

Durante el primer día, es prácticamente día perdido, es horrible, porque si querías hacer ejercicio o tienes programada una actividad no puedes, porque tu estomago se hincha y tu ánimo baja porque te sientes adolorida. En mi caso, el dolor se presenta días ante, 3 o 4, que ya sé que me va a bajar, me empieza a molestar el estómago. El primer día me molesta, no hago ningún tipo de actividad física porque me siento cansada y fastidiada, pero desde el segundo día, ya no tengo ningún problema hasta que termina. La parte emocional, estas fastidiada y no tienes ganas de hacer nada, ando irritada y me dan ganas de pelear.

- **¿Puedes comentar lo positivo y negativo de la menstruación?**

Positivo, es que las mujeres desfoguen toda la sangre mala que tienen en el cuerpo, se sientan más liberadas, pero porque sé que es bueno, porque no lo siento y siento que no tiene nada de bueno, exceptuando que sabes que sigues siendo fértil. Y lo negativo, que tienes que seguir comprando toallas higiénicas y tampones, o tener miedo que te manches, porque generalmente los primeros 2 días son muy fuertes y es posible que te manches.

- **¿De qué manera suelen aliviar malestares menstruales? Orientada a aliviar malestares: ¿Utilizan algún producto en particular? ¿Dónde lo adquiere usualmente? (Hábitos de compra)**

Alivio mis dolores con compresas calientes, porque desde joven no me ha gustado tomar pastillas para eso. También utilizo infusiones de orégano. Pero ahora ya no tanto, yo creo que es fácil por la edad, mi malestar es el primer día hasta el segundo día, pero antes, te hablo unos 3 o 5 años atrás, mi malestar si me duraba una semana. Adquirir estos productos generalmente en supermercados.

- **¿Qué productos de higiene menstrual sueles utilizar? ¿Qué productos de higiene íntima utiliza? Otros.**

De higiene íntima, uso el jabón íntimo Lactacyd, esté con mi periodo o no, pero generalmente cuando estas con tu periodo tienes que tener lavados más seguidos y tiene que ser un jabón muy suave y cuando estoy con mi periodo más uso jabón de glicerina. Los tampones lo uso de emergencia, si es que voy a la playa o tengo que tener extremo cuidado y tengo que usar ropa clara, uso el tampón y una toalla higiénica si pudiera tener algún accidente, pero no suelo usar tampones, uso más toallas higiénicas. Prefiero los primeros días, usar toallas higiénicas con malla porque absorben más, pero ya el tercer día prefiero usar de tela, porque la de malla irritan la piel y te raspan, en cambio la de tela son más suaves. Uso las toallas higiénicas normales, a veces cuando he tenido mucho flujo, compraba las nocturnas, pero son incómodas cuando vas a salir, son para dormir más que nada. No uso los pañitos diarios, porque es probable que te genere alguna infección. Las nocturnas solo las uso mi primer, porque hay más flujo y un paquete me puede durar por lo menos 3 o 4 meses. Es que yo tengo día 0, que es el día que me baja, pero muy poquito y el dolor es muy intenso, y el día 1 ya tienes fluido normal pero ya el dolor bajó.

- **¿Prefieren usar toallas higiénicas o tampones (u otros) y por qué? (Explorar) ¿Cuál es su marca preferida? ¿cantidad de paquetes usados? ¿Dónde suele comprar dichos productos? ¿Rango de precio pagado habitualmente? ¿Lo compras con anticipación o el mismo día que inicia el periodo?**

Uso Nosotras para el diario, pero si voy a salir prefiero usar Always, aunque son más caras, pero me siento mucho más segura porque tienen una malla más absorbente. Compro todo esto casi siempre en el supermercado, con las compras de la semana o mes, y en caso de emergencia en la farmacia. Las Always están más o menos 7,50 y las Nosotras 4,50 o 5 soles.

Tema: Tienda Virtual (10 minutos)

- **¿Qué tan familiarizada está con la compra de productos a través de internet? ¿Con qué frecuencia realizas compras por internet? ¿Qué tipo de producto compras por internet? ¿Qué atributo valora más: Rapidez, confiabilidad, costo, forma de pago, delivery, practicidad, ¿otros? ¿Temores?**

Cuando encuentro productos en oferta, si encuentro productos más baratos online que en físico, definitivamente los compro. Si uso el internet para comprar, pero me voy siempre al descuento, y no tengo desconfianza en hacerlo sin importar la empresa o el portal que sea. Si lo voy a comprar por internet también influye mucho si me lo van a traer, porque si tengo que ir a recogerlo, prefiero ir a comprar a la tienda. Generalmente compro tecnología, lo del supermercado no me gusta mucho, porque al final voy a tener que ir al supermercado a recogerlo o a comprar otras cosas entonces voy a perder el doble de tiempo y prefiero comprarlo todo junto.

- **¿Ha pensado alguna vez en comprar productos menstruales de manera electrónica?**

Solo este tipo de productos no, porque no es un producto muy caro y entonces tendría que agregar el costo del envío. Si es que no hay costo definitivamente lo haría y sería mejor. Porque siempre encuentras toallas higiénicas en donde sea. Por eso no compraría solamente este producto.

- **Pensando en todos los productos que usa durante la menstruación, nos gustaría saber qué opina acerca de la siguiente idea: “Qué te parecería que todos los**

productos que utilizas para tu menstruación como toallas higiénicas y/o tampones de tu preferencia, productos que alivien el malestar y cólicos, productos de higiene íntima, consejos y notas informativas, sean enviados en un paquete con diseño único, simple y diferenciado, personalizado por cada una de ustedes, hasta donde quieras, el día y hora que indiques cada mes.” (Explorar impresiones)

Sí, me encantaría, porque sí pediría por ejemplo, se me viene a la mente una canasta yo tengo varias opciones para escoger que vendría en mi canasta, y te apuesto que con esa opción pediría pastillas, generalmente no uso pastillas porque también tengo que ir a comprarlas a la farmacia o no sé, qué pastilla tomar, y no suelo usar pastillas solo por no ir a tener que comprar pastillas, entonces si veo que hay la tienda virtual donde solo hago check y puedo elegir todo, pediría pastillas, mates, higiene íntimo y mis toallas. Sería práctico si es como un recordatorio, por ejemplo, que todos los días 20 me manden un mensaje donde diga que se acercan mis días difíciles o complicados arma de nuevo una canasta, o que el mes pasado compraste estos productos y me pregunten qué tal, cómo me fue con ellos, ¿te gustaron?, ¿quieres cambiarlo?, crearías la necesidad de comprar más productos y hacerme el pedido más fácil, porque yo sola no lo hago, si podría ir a comprar una pastillita para la inflamación o algo más, pero no lo hago porque específicamente para eso no salgo, pero si tengo esta opción sería genial.

- **¿Pensando en el concepto anterior, que opina que dicho servicio sea ofrecido a través de una tienda virtual y que el pago sea por suscripción?**

Lo que a mí me gustaría sinceramente, es que si ya estoy comprando los productos, porque tendría que pagar por una suscripción, si me mandan productos de prueba o me regalan muestras pues en ese caso si lo pagaría, pero si voy a pagar por el producto lo mismo que pago en el supermercado, la suscripción sería por consejos, pero si me empiezan a cobrar eso, es lo mismo de la pastilla como que no vas a comprar la pastilla porque tienes que ir a comprarla, pero si ya tienes todo a la mano, pero si tiene un cargo fijo mensual, no me gustaría, al menos que sea muy barato, y eso porque no me gusta estar cargando mensualidades a mi tarjeta.

- **¿Qué productos adicionales le gustaría que lleve?**

Sí, me gustaría que pueda comprar ahí todo lo de higiene, que venga el shampoo, el jabón, la pasta dental, etc. Cuando yo compro este tipo de productos, suelo comprar todo para el baño, entonces me gustaría que venga todo lo necesario para el baño, desde cremas, tratamientos hasta el jabón, porque a veces por falta de tiempo te dices: “voy a comprar este tratamiento o estas ampollas”, y no lo compras porque se te olvida, y si lo puedes escoger ahí, además de todo lo del baño sería perfecto para mí, incluso toallas de mano, de cuerpo, todo lo que uses en el baño.

- **¿Qué aspectos positivos y negativos considera existen en el concepto? (explorar atributos, discreción, puntualidad, ...)**

Positivo, sí, porque me facilita las cosas, sería un recordatorio de que tienes que hacerlo cada mes, pero pongamos que te olvidas de hacerlo y sería bueno que te hagan recordar. Me imagino que las personas que están esperando que de todas maneras le baje, es un recordatorio de que les va a llegar y tengo que comprarme. Negativo, lo de la suscripción, no sé cuál será el costo, pero lo comparo con un mantenimiento de tarjeta, que es más o menos 6 o 10 soles, y aun así ya es un cargo que te hacen, y preferiría no tener que pagar una suscripción mensual.

- **Explorar opinión sobre Servicio de emergencia**

Si es que en mi caso si me ocurre un accidente, me accidento completamente y se me pasa a la ropa interior y al pantalón o falda o lo que tenga, entonces necesariamente tengo que regresar a cambiarme. Si fuera un accidente ligero, que pocas veces me ha pasado, ahí si me sirve, y lo

compraría. Me gustaría que agreguen una opción de un jean, leggings o falda negra, con tallas estándar, aunque un jean me parece un poco más caro, las otras 2 opciones sería mejor. En mi caso si estuviera trabajando, de repente si hubiera pagado hasta un jean.

- **¿Cuánto estaría dispuesta a pagar? (Explorar rangos)**

Si fuera un jean, tendría que decirte la marca y que talla uso para que me lo traigas, y que me dijeras el costo del jean y tu costo de envío es 30 soles, si lo pago. Con que me cobren lo que cueste cada cosa y sean transparentes con los precios, ósea que sea una boleta detallada y pongan que su precio de envío es 30 soles aproximadamente, también depende de la distancia de donde esté. Máximo esperarí 1 hora, lo ideal sería 30 minutos, pero si sé que tienen que ir a comprar el jean o lo que fuese, y tengo que esperar más de una hora, preferiría ir a cambiarme a mi casa.

Conclusiones y Cierre (2 minutos)

- **¿Tiene algún comentario que desea adicionar?**

Me parece que sería una buena opción que no solo se limiten a que la caja sea solo productos de cuidado de la menstruación, sino que también métodos anticonceptivos, hay muchas personas que siguen tomando pastillas o necesitan conocer nuevos métodos anticonceptivos. Por ejemplo, yo encontré un método en el cual no menstruaba un año, y me pareció genial en vez de usar otro, entonces que me den opciones para cuidarme y una a veces no está actualizada con las cosas que van saliendo.

Agradecimiento a los participantes.

Entrevista N° 13

Edad: 24

Estado civil: Soltera

Tema: Menstruación (10 minutos)

- **¿Cómo se sienten durante su periodo menstrual? (Explorar síntomas fisiológicos y emocionales) ¿Qué actividades sueles realizar? ¿Cómo afecta la menstruación tus actividades rutinarias?**

Yo hago mis cosas con normalidad, si tengo que ir a la playa o a la piscina o estudiar o gimnasio, no me interfiere para nada. Emocionalmente, no siento ningún cambio, pero fisiológico sí siento que mi cuerpo elimina líquido, entonces el periodo para mí es como que “¡genial, voy a bajar 2 kilos!”.

- **¿Puedes comentar lo positivo y negativo de la menstruación?**

Positivo, pues siento que bajo de peso, es más mi sistema digestivo siento que funciona mejor. Negativo, sería que alguna vez me ha bajado en un viaje importante, y pues se me ha hecho incómodo.

- **¿De qué manera suelen aliviar malestares menstruales? Orientada a aliviar malestares: ¿Utilizan algún producto en particular? ¿Dónde lo adquiere usualmente? (Hábitos de compra)**

No sufro ninguna clase de dolores menstruales, felizmente.

- **¿Qué productos de higiene menstrual sueles utilizar? ¿Qué productos de higiene íntima utiliza? Otros.**

Uso toallas higiénicas normales y nocturnas, uso tampones, uso jabón íntimo y también pañitos húmedos.

- **¿Prefieren usar toallas higiénicas o tampones (u otros) y por qué? (Explorar)
¿Cuál es su marca preferida? ¿cantidad de paquetes usados? ¿Dónde suele comprar dichos productos? ¿Rango de precio pagado habitualmente? ¿Lo compras con anticipación o el mismo día que inicia el periodo?**

La marca que uso es Nosotras, en las toallas y los tampones. El jabón íntimo es de marca Lactamousse. La cantidad, depende del día y como uso de los 3, no llego a terminar un paquete, pero yo creo que más o menos un paquete y medio. El primer día uso las nocturnas todo el día, el segundo día también, el tercero las normales y el cuarto uso protectores diarios. Todo lo compro regularmente en el supermercado, pero el jabón, en la farmacia. Yo soy muy regular, y no me gusta que me coja por sorpresa y compro antes cuando estoy en el supermercado, incluso compro paquetes grandes. 7 soles es el precio normal de un paquete promedio.

Tema: Tienda Virtual (10 minutos)

- **¿Qué tan familiarizada está con la compra de productos a través de internet? ¿Con qué frecuencia realizas compras por internet? ¿Qué tipo de producto compras por internet? ¿Qué atributo valora más: Rapidez, confiabilidad, costo, forma de pago, delivery, practicidad, ¿otros? ¿Temores?**

Si suelo comprar por internet. Diría mensual o una vez al mes. He comprado electrodomésticos, ropa, accesorios, suplementos alimenticios y comida. El precio es un punto importante, como también las reseñas, si un producto no tiene reseñas no lo compro, y también la facilidad de comparar precios entre diferentes tiendas. Temores creo que, al principio, pero ahora ya no.

- **¿Ha pensado alguna vez en comprar productos menstruales de manera electrónica?**

No, no lo he pensado no he tenido la necesidad, como lo venden en el supermercado suelo ir a comprar para mi casa ahí lo compro.

- **Pensando en todos los productos que usa durante la menstruación, nos gustaría saber qué opina acerca de la siguiente idea: “Qué te parecería que todos los productos que utilizas para tu menstruación como toallas higiénicas y/o tampones de tu preferencia, productos que alivien el malestar y cólicos, productos de higiene íntima, consejos y notas informativas, sean enviados en un paquete con diseño único, simple y diferenciado, personalizado por cada una de ustedes, hasta donde quieras, el día y hora que indiques cada mes.” (Explorar impresiones)**

Me parece una buena idea si reuniese todos los productos en específico que yo uso. Creo que sería algo positivo, lo recibiría de buena forma y sería partícipe. A veces me suele pasar que cuando voy a comprar esto, no suelo encontrar todo, y por eso cuando lo encuentro compró de más. A ese problema me gustaría la solución que propones.

- **¿Pensando en el concepto anterior, que opina que dicho servicio sea ofrecido a través de una tienda virtual y que el pago sea por suscripción?**

No estoy segura de estar de acuerdo con la suscripción. Tendría que probarlo. Me genera curiosidad y escepticismo a la vez, porque la regla solo me viene una vez al mes y el pago o haría una sola vez. Me animaría si solo me pidieran un pago anual.

- **¿Qué productos adicionales le gustaría que lleve?**

Me gustaría que incluyan las copas menstruales, que es algo que no he probado, pero estaría dispuesta a hacerlo y cuando voy al supermercado he visto un solo modelo, y me gustaría tener reseñas sobre el producto para poder comprarlo.

- **¿Qué aspectos positivos y negativos considera existen en el concepto? (explorar atributos, discreción, puntualidad, ...)**

Positivo, la comparación puedo tener entre los usuarios y entre los precios, encontrar todo en un solo sitio sin moverme es atractivo. Negativo, de repente que, si das la opción de anual en vez de mensual, me interesaría más.

- **Explorar opinión sobre Servicio de emergencia**

Me parece buena idea, porque ahorrarías muchas vergüenzas e incomodidades a muchas mujeres.

- **¿Cuánto estaría dispuesta a pagar? (Explorar rangos)**

Para las cajas podría pagar entre 30 a 60 soles. Y el servicio de emergencia podría pagar hasta 100 soles por ahorrarme ese momento. Esperaría de 20 a 30 minutos.

Conclusiones y Cierre (2 minutos)

- **¿Tiene algún comentario que desea adicionar?**

Si va a ser una suscripción, sería una buena idea agregar servicios ginecológicos, como video consultas. Considero que muchas mujeres pueden necesitar una opinión de un experto.

Agradecimiento a los participantes.

Entrevista N° 14

Edad: 27

Estado civil: Soltera

Tema: Menstruación (10 minutos)

- **¿Cómo se sienten durante su periodo menstrual? (Explorar síntomas fisiológicos y emocionales) ¿Qué actividades sueles realizar? ¿Cómo afecta la menstruación tus actividades rutinarias?**

Me siento hinchada, cansada y con mucho sueño. Mis actividades no cambian mucho que digamos. Me mantengo activa igual, pero a veces si me duele la espalda y descanso un poco sentada y sigo. Cuando trabajo no falto aun así este con la regla. Me da mucha ansiedad de comer salado. Mi humor cambia, me pongo un poco más malhumorada.

- **¿Puedes comentar lo positivo y negativo de la menstruación?**

Positivo, es que no estoy embarazada. Negativo, como yo tengo ovarios poli quísticos, cuando estoy en mis días me duele más de lo normal.

¿De qué manera suelen aliviar malestares menstruales? Orientada a aliviar malestares: ¿Utilizan algún producto en particular? ¿Dónde lo adquiere usualmente? (Hábitos de compra)

Hay un té de la marca Sunka, “Sunka Mujer”, que tiene un mix de hierbas. A veces suelo tomar infusión de orégano o tomillo. Usualmente los compro en supermercados.

- **¿Qué productos de higiene menstrual sueles utilizar? ¿Qué productos de higiene íntima utiliza? Otros.**

Yo tengo un dispositivo subdérmico anticonceptivo, no reglo hace 2 años, pero usualmente usaba la nosotras normal en el día y en las noches las nocturnas, y a veces cuando estaba casi terminando usaba tampones también, todo en la marca Nosotras. Uso también jabón íntimo en la marca Nosotras.

- **¿Prefieren usar toallas higiénicas o tampones (u otros) y por qué? (Explorar) ¿Cuál es su marca preferida? ¿cantidad de paquetes usados? ¿Dónde suele comprar dichos productos? ¿Rango de precio pagado habitualmente? ¿Lo compras con anticipación o el mismo día que inicia el periodo?**

Los primeros días el flujo es bastante, afortunadamente solo me venía 3 días, por uso usaba las toallas higiénicas. Siempre usé Nosotras. Del paquete de las nocturnas usaba la mitad y un paquete de las normales. Siempre compro esto en supermercados y con anticipación. Era regular de joven y cuando empecé con los anticonceptivos me volví irregular.

Tema: Tienda Virtual (10 minutos)

- **¿Qué tan familiarizada está con la compra de productos a través de internet? ¿Con qué frecuencia realizas compras por internet? ¿Qué tipo de producto compras por internet? ¿Qué atributo valora más: Rapidez, confiabilidad, costo, forma de pago, delivery, practicidad, ¿otros? ¿Temores?**

Bastante familiarizada, realizo compras como fast foods, algunas cosas en Tambo o Inka Farma. Casi siempre fines de semana y de farmacias en urgencias. Lo que más valoro es que me digan cuanto tiempo se van a demorar y que llegue a esa hora, que los rangos de tiempo de entrega no sean muy largos. No tengo temores por medios de pago, pero, por ejemplo, en comida me da miedo que se coman mi comida.

- **¿Ha pensado alguna vez en comprar productos menstruales de manera electrónica?**

Sí, si lo he considerado, pero no me hace falta porque lo tengo en casa.

- **Pensando en todos los productos que usa durante la menstruación, nos gustaría saber qué opina acerca de la siguiente idea: “Qué te parecería que todos los productos que utilizas para tu menstruación como toallas higiénicas y/o tampones de tu preferencia, productos que alivien el malestar y cólicos, productos de higiene íntima, consejos y notas informativas, sean enviados en un paquete con diseño**

único, simple y diferenciado, personalizado por cada una de ustedes, hasta donde quieras, el día y hora que indiques cada mes.” (Explorar impresiones)

Me parece genial, porque es un pequeño salvavidas. Si eres regular, ya sabes el día exacto, pero si eres irregular, igual puedes tenerlo cuando quieras y encima personalizado por mi misma y que me lo lleven a donde quiera.

- **¿Pensando en el concepto anterior, que opina que dicho servicio sea ofrecido a través de una tienda virtual y que el pago sea por suscripción?**

No sé si me suscribiría, porque, que pasa si me queda del mes anterior y pucha me quedo supeditada a que me llegue otra este mes y hacer el mismo gasto. Yo lo haría cada vez que lo necesitara, si se me acaba este mes genial te vuelvo a llamar, pero si me sobro, no te llamaría hasta el subsiguiente mes. Aunque obvio me refiero en mi caso.

- **¿Qué productos adicionales le gustaría que lleve?**

A veces se me da por comer snacks o grasa tipo fast food, pero bueno me imagino que alguna golosina es posible que puedan traer, y también sería interesante unas pelotitas anti estrés.

- **¿Qué aspectos positivos y negativos considera existen en el concepto? (explorar atributos, discreción, puntualidad, ...)**

Positivo, que es un salvavidas porque me puede llegar a donde yo esté. Además, que sea personalizado y poder cambiar las golosinas o las infusiones. Negativo, la suscripción, aunque depende mucho de cada persona y su flujo, pero personalmente, me gustaría contactarte según mi necesidad.

- **Explorar opinión sobre Servicio de emergencia**

Me parece una súper idea, aunque no me haya ocurrido, pero estoy segura que si pasa casos así. Si tienes tallas que le quede a todo tipo de chica me parece una gran idea.

- **¿Cuánto estaría dispuesta a pagar? (Explorar rangos)**

Pagaría hasta 50 soles. Y que me llegue en 30 a 45 minutos máximo.

Conclusiones y Cierre (2 minutos)

- **¿Tiene algún comentario que desea adicionar?**

Que, a los consejos, agreguen frases motivacionales, ejercicios que puedas hacer para que te deje de doler la espalda, etc.

Agradecimiento a los participantes.

Entrevista N° 15

Edad: 27

Estado civil: Soltera

Tema: Menstruación (10 minutos)

- **¿Cómo se sienten durante su periodo menstrual? (Explorar síntomas fisiológicos y emocionales) ¿Qué actividades sueles realizar? ¿Cómo afecta la menstruación tus actividades rutinarias?**

Es terrible, con bastante cólicos e hinchazón. Normalmente no soy de hacer actividades físicas, por lo tanto, cuando me da mi periodo trato de estar en cama y dormir bastante, después de tomar alguna pastilla o algún mate.

- **¿Puedes comentar lo positivo y negativo de la menstruación?**

Lo positivo es que creo que liberamos energía del cuerpo y lo negativo es que generan bastantes molestias corporales y cambios de humor.

- **¿De qué manera suelen aliviar malestares menstruales? Orientada a aliviar malestares: ¿Utilizan algún producto en particular? ¿Dónde lo adquiere usualmente? (Hábitos de compra)**

A veces tomo pastilla para los dolores, las comúnmente utilizadas, Ponstan y/o Anaflex que los adquiero en las farmacias. Cuando son los primeros días me hago una compresa de agua caliente y lo coloco en la parte baja de mi estómago.

- **¿Qué productos de higiene menstrual sueles utilizar? ¿Qué productos de higiene íntima utiliza? Otros.**

Solo he utilizado un par de veces el jabón íntimo, pero, generalmente utilizo jabón de glicerina.

- **¿Prefieren usar toallas higiénicas o tampones (u otros) y por qué? (Explorar) ¿Cuál es su marca preferida? ¿cantidad de paquetes usados? ¿Dónde suele comprar dichos productos? ¿Rango de precio pagado habitualmente? ¿Lo compras con anticipación o el mismo día que inicia el periodo?**

Prefiero utilizar las toallas ya que otros objetos, como tampones, me incomodan bastante. La marca que siempre utilizo es Nosotras. Siempre compro las nocturnas en paquetes de 24 toallas, que los compro en cualquier supermercado. Más o menos están entre 13-17 soles. Siempre compro con anticipación, es más, tengo siempre paquetes de reserva.

Tema: Tienda Virtual (10 minutos)

- **¿Qué tan familiarizada está con la compra de productos a través de internet? ¿Con qué frecuencia realizas compras por internet? ¿Qué tipo de producto compras por internet? ¿Qué atributo valora más: Rapidez, confiabilidad, costo, forma de pago, delivery, practicidad, ¿otros? ¿Temores?**

Hago bastantes compras por internet, sobre todo textiles. Lo que valoro más es el costo, la forma de pago y el delivery o el recojo en tienda.

- **¿Ha pensado alguna vez en comprar productos menstruales de manera electrónica?**

Si hay posibilidad no me cerraría a la idea.

- **Pensando en todos los productos que usa durante la menstruación, nos gustaría saber qué opina acerca de la siguiente idea: “Qué te parecería que todos los productos que utilizas para tu menstruación como toallas higiénicas y/o tampones**

de tu preferencia, productos que alivien el malestar y cólicos, productos de higiene íntima, consejos y notas informativas, sean enviados en un paquete con diseño único, simple y diferenciado, personalizado por cada una de ustedes, hasta donde quieras, el día y hora que indiques cada mes.” (Explorar impresiones)

Yo sé que al final estos productos tendrían que ser desechados, pero si cuentan con alguna manera de presentación y que sea llamativo es muy probable que lo pueda adquirir.

- **¿Pensando en el concepto anterior, que opina que dicho servicio sea ofrecido a través de una tienda virtual y que el pago sea por suscripción?**

Tendría que probar el producto primero y que el costo no sea tan elevado como para estar satisfecha y poder suscribirme.

- **¿Qué productos adicionales le gustaría que lleve?**

Analgésicos, mates, puede ser también algunas cremas de mano, colonias chiquitas, algo con lo que podamos engrairnos.

- **¿Qué aspectos positivos y negativos considera existen en el concepto? (explorar atributos, discreción, puntualidad, ...)**

Lo positivo sería que no tendría que salir de la comodidad de mi casa y lo negativo es que tendría que jugármela para saber si el producto que compre será bueno y de mi agrado.

- **Explorar opinión sobre Servicio de emergencia**

Me parece que la idea estaría genial, porque llegarían a donde esté, y es demasiado útil en ese tipo de casos que no estás en casa.

- **¿Cuánto estaría dispuesta a pagar? (Explorar rangos)**

De 20-45 soles podría ser por la caja y el mismo rango por el servicio de emergencia.

Conclusiones y Cierre (2 minutos)

- **¿Tiene algún comentario que desea adicionar?**

No ningún comentario adicional.

Agradecimiento a los participantes.

Entrevista N° 16

Sandra -32 años casada

Tema: Menstruación (10 minutos)

- **¿Cómo se sienten durante su periodo menstrual? (Explorar síntomas fisiológicos y emocionales) ¿Qué actividades sueles realizar? ¿Cómo afecta la menstruación tus actividades rutinarias?**
- Durante la menstruación se siente cansada, debilitada y sucia, además, indica que suele abrigarse más durante ese tiempo para disminuir el dolor a través de la reducción de

formación de coágulo. También manifiesta dolores de espalda y menor apetito; sin embargo, tiene mayor apetito 10 días antes del inicio de su periodo menstrual.

- **¿Puedes comentar lo positivo y negativo de la menstruación?**

Ninguno

- **¿De qué manera suelen aliviar malestares menstruales? Orientada a aliviar malestares: ¿Utilizan algún producto en particular? ¿Dónde lo adquiere usualmente? (Hábitos de compra)**

Para aliviar estos síntomas bebe mate de orégano sin marca. Señala como punto positivo del periodo menstrual, el hecho que es un proceso natural y ayuda a tomar conciencia que su organismo funciona correctamente ya que este proceso no se ve interrumpido

- **¿Qué productos de higiene menstrual sueles utilizar? ¿Qué productos de higiene íntima utiliza? Otros.**

Con relación a los productos para la higiene femenina, utiliza productos de algodón Kotex y nosotras en sus presentaciones de día y noche, no utiliza jabones de higiene femenina porque altera el pH femenino.

- **¿Prefieren usar toallas higiénicas o tampones (u otros) y por qué? (Explorar) ¿Cuál es su marca preferida? ¿cantidad de paquetes usados? ¿Dónde suele comprar dichos productos? ¿Rango de precio pagado habitualmente? ¿Lo compras con anticipación o el mismo día que inicia el periodo?**

Los productos los compra en supermercado y tiene el hábito de realizar compras programadas.

Tema: Tienda Virtual (10 minutos)

- **¿Qué tan familiarizada está con la compra de productos a través de internet? ¿Con qué frecuencia realizas compras por internet? ¿Qué tipo de producto compras por internet? ¿Qué atributo valora más: Rapidez, confiabilidad, costo, forma de pago, delivery, practicidad, ¿otros? ¿Temores?**

Sobre el e-commerce, sí realiza compras a través de tiendas virtuales de prendas y/o accesorios de vestir. No ha realizado compras de alimentos perecibles y no perecibles, pero dada la coyuntura no descarta comenzar a realizarlo. Los beneficios que más valora en el e-commerce son el precio y rapidez.

- **¿Ha pensado alguna vez en comprar productos menstruales de manera electrónica?**

Dada la coyuntura no descarta hacerlo.

- **Pensando en todos los productos que usa durante la menstruación, nos gustaría saber qué opina acerca de la siguiente idea: “Qué te parecería que todos los productos que utilizas para tu menstruación como toallas higiénicas y/o tampones de tu preferencia, productos que alivien el malestar y cólicos, productos de higiene íntima, consejos y notas informativas, sean enviados en un paquete con diseño único, simple y diferenciado, personalizado por cada una de ustedes, hasta donde quieras, el día y hora que indiques cada mes.” (Explorar impresiones)**

Lo evaluaría como alternativa

- **Pensando en el concepto anterior, ¿qué opina que dicho servicio sea ofrecido a través de una tienda virtual y que el pago sea por suscripción?**

Manifiesta que quizás lo compraría 01 vez solo de curiosidad. Para ella no es relevante el aspecto ecológico o solidario.

- **¿Qué productos adicionales le gustaría que lleve?**

No comenta

- **¿Qué aspectos positivos y negativos considera existen en el concepto? (explorar atributos, discreción, puntualidad, ...)**

No comenta.

- **Explorar opinión sobre Servicio de emergencia**

Indica que es precavida y no ha tenido un accidente en bastante tiempo.

- **¿Cuánto estaría dispuesta a pagar? (Explorar rangos)**

No mucho, sobre el plan de negocio de la entrevistada considera que el costo sería más caro y probablemente no lo compraría el producto,

Conclusiones y Cierre (2 minutos)

- **¿Tiene algún comentario que desea adicionar?**

Ninguno

Agradecimiento a los participantes.

Entrevista N° 17

Janette – 34 años casada

Tema: Menstruación (10 minutos)

- **¿Cómo se sienten durante su periodo menstrual? (Explorar síntomas fisiológicos y emocionales) ¿Qué actividades sueles realizar? ¿Cómo afecta la menstruación tus actividades rutinarias?**

Durante el periodo menstrual siente malestar general, dolor de vientre y migraña, a estos síntomas lo acompaña la sensibilidad, preocupación, tristeza, ansiedad e irritación. Señala que estos síntomas los percibe al cuarto día de finalizado su periodo menstrual, aunque no considera el periodo menstrual como un tabú indica que es un tema que no conversaría con amigos hombres.

- **¿Puedes comentar lo positivo y negativo de la menstruación?**

No comenta

- **¿De qué manera suelen aliviar malestares menstruales? Orientada a aliviar malestares: ¿Utilizan algún producto en particular? ¿Dónde lo adquiere usualmente? (Hábitos de compra)**

Para aliviar estos síntomas, bebe mate de orégano y agua con canela. El orégano que consume lo compra en supermercado metro y la marca que compra es metro.

- **¿Qué productos de higiene menstrual sueles utilizar? ¿Qué productos de higiene íntima utiliza? Otros.**

Sobre los productos para la menstruación que compra estos son toallas higiénicas de marca nosotras y presentación día, así como protectores.

- **¿Prefieren usar toallas higiénicas o tampones (u otros) y por qué? (Explorar) ¿Cuál es su marca preferida? ¿cantidad de paquetes usados? ¿Dónde suele comprar dichos productos? ¿Rango de precio pagado habitualmente? ¿Lo compra con anticipación o el mismo día que inicia el periodo?**

El hábito de compra es anticipado en el supermercado.

Tema: Tienda Virtual (10 minutos)

- **¿Qué tan familiarizada está con la compra de productos a través de internet? ¿Con qué frecuencia realizas compras por internet? ¿Qué tipo de producto compra por internet? ¿Qué atributo valora más: Rapidez, confiabilidad, costo, forma de pago, delivery, practicidad, ¿otros? ¿Temores?**

Sobre las compras de e-commerce, ella no compra directamente por internet por temor a estafa, las compras las realiza su esposo; sin embargo, los atributos que más valoraría sobre este tipo de comercio sería confiabilidad precio, calidad y comodidad.

- **¿Ha pensado alguna vez en comprar productos menstruales de manera electrónica?**

Sobre la compra de productos para la menstruación a través de e-commerce, señala que sí compraría. De hecho, cuando se le mencionó el producto del presente plan de negocio señaló que le agrada la idea de la caja porque podría reutilizarla, no obstante, manifiesta que no observa un valor agregado en el producto estándar ya que el hábito de compra que tiene es programado.

- **Pensando en todos los productos que usa durante la menstruación, nos gustaría saber qué opina acerca de la siguiente idea: “Qué te parecería que todos los productos que utilizas para tu menstruación como toallas higiénicas y/o tampones de tu preferencia, productos que alivien el malestar y cólicos, productos de higiene íntima, consejos y notas informativas, sean enviados en un paquete con diseño único, simple y diferenciado, personalizado por cada una de ustedes, hasta donde quieras, el día y hora que indiques cada mes.” (Explorar impresiones)**

Sería una buena alternativa.

- **Pensando en el concepto anterior, ¿qué opina que dicho servicio sea ofrecido a través de una tienda virtual y que el pago sea por suscripción?**

Innovadora

- **¿Qué productos adicionales le gustaría que lleve?**

No comenta

- **¿Qué aspectos positivos y negativos considera existen en el concepto? (explorar atributos, discreción, puntualidad, ...)**

No comenta

- **Explorar opinión sobre Servicio de emergencia**

Se le comentó sobre el kit de emergencia, el cual le pareció muy atractivo.

- **¿Cuánto estaría dispuesta a pagar? (Explorar rangos)**

- Entre 8 y 15 soles más a lo usualmente gasta

Conclusiones y Cierre (2 minutos)

- ¿Tiene algún comentario que desea adicionar?

Ninguno

Agradecimiento a los participantes.

Entrevista N° 18

Cynthia – 30 años soltera

Tema: Menstruación (10 minutos)

- **¿Cómo se sienten durante su periodo menstrual? (Explorar síntomas fisiológicos y emocionales) ¿Qué actividades sueles realizar? ¿Cómo afecta la menstruación tus actividades rutinarias?**

La entrevistada comentó que durante su periodo menstrual, siente desgano, sueño, irritación y antojos. Sobre sus rutinas, considera que sí se ve interrumpida pues no puede acudir con la misma frecuencia e intensidad al gimnasio.

- **¿Puedes comentar lo positivo y negativo de la menstruación?**

Considera que el periodo menstrual es positivo porque es un indicador que su cuerpo es fértil (ovulación) y no está embarazada, sobre el aspecto negativo sería el físico.

- **¿De qué manera suelen aliviar malestares menstruales? Orientada a aliviar malestares: ¿Utilizan algún producto en particular? ¿Dónde lo adquiere usualmente? (Hábitos de compra)**

Para aliviar los síntomas toma paracetamol, manzanilla y té. El paracetamol lo compra en la farmacia.

- **¿Qué productos de higiene menstrual sueles utilizar? ¿Qué productos de higiene íntima utiliza? Otros.**

Sobre los productos para la menstruación, ella compra toallas higiénicas en marca nosotras en presentación día, protectores, tampones en marca nosotras y Kotex y jabón líquido nosotras.

- **¿Prefieren usar toallas higiénicas o tampones (u otros) y por qué? (Explorar) ¿Cuál es su marca preferida? ¿cantidad de paquetes usados? ¿Dónde suele comprar dichos productos? ¿Rango de precio pagado habitualmente? ¿Lo compras con anticipación o el mismo día que inicia el periodo?**

Los productos los compra en supermercados o farmacia. El hábito de compra de la entrevistada es programado.

Tema: Tienda Virtual (10 minutos)

- **¿Qué tan familiarizada está con la compra de productos a través de internet? ¿Con qué frecuencia realizas compras por internet? ¿Qué tipo de producto compras por internet? ¿Qué atributo valora más: Rapidez, confiabilidad, costo, forma de pago, delivery, practicidad, ¿otros? ¿Temores?**

Sobre el e-commerce, suele realizar compras por este medio 1 vez al mes como mínimo, en donde adquiere maquillaje, edredones y accesorios para celular. Sobre este canal de venta considera como beneficios la rapidez, en algunos casos el precio y el ahorro de tiempo.

- **¿Ha pensado alguna vez en comprar productos menstruales de manera electrónica?**

Actualmente compra sus productos para la menstruación a través de la página web de una farmacia, pero señala que es incómodo ingresar cada vez que necesita adquirir estos productos y que tener una alternativa en donde ya este registrado lo que necesita y programado sería una ventaja.

- **Pensando en todos los productos que usa durante la menstruación, nos gustaría saber qué opina acerca de la siguiente idea: “Qué te parecería que todos los productos que utilizas para tu menstruación como toallas higiénicas y/o tampones de tu preferencia, productos que alivien el malestar y cólicos, productos de higiene íntima, consejos y notas informativas, sean enviados en un paquete con diseño único, simple y diferenciado, personalizado por cada una de ustedes, hasta donde quieras, el día y hora que indiques cada mes.” (Explorar impresiones)**

Sí probaría el producto, evaluaría costos y se evitaría de entrar a comprar periódicamente estos productos en una página de e-commerce.

- **Pensando en el concepto anterior, ¿qué opina que dicho servicio sea ofrecido a través de una tienda virtual y que el pago sea por suscripción?**

Sería buena opción así ya no tendría que comunicarse mensualmente con la farmacia o comprar en el supermercado.

- **¿Qué productos adicionales le gustaría que lleve?**

Toallas húmedas para limpieza íntima

- **¿Qué aspectos positivos y negativos considera existen en el concepto? (explorar atributos, discreción, puntualidad, ...)**

- No comenta

- **Explorar opinión sobre Servicio de emergencia**

Sobre el kit de emergencia, sugiere evaluar el tipo de pantalón que se daría ya que se debe considerar si la consumidora volvería a utilizar la prenda o no, ya que adquirir una prenda para un solo uso podría ser poco beneficioso.

- **¿Cuánto estaría dispuesta a pagar? (Explorar rangos)**

Entre 10 a 15 soles más sobre el gasto actual.

Conclusiones y Cierre (2 minutos)

- **¿Tiene algún comentario que desea adicionar?**

Ninguno

Agradecimiento a los participantes.

Entrevista N° 19

Tema: Menstruación (10 minutos)

- **¿Cómo se sienten durante su periodo menstrual? (Explorar síntomas fisiológicos y emocionales) ¿Qué actividades sueles realizar? ¿Cómo afecta la menstruación tus actividades rutinarias?**

Una semana antes de su periodo menstrual se siente irritada y fastidiada. Durante el periodo menstrual, señala que presenta dolores fuertes de cabeza, migraña; además, menciona que en esta etapa se siente mucha energía.

- **¿Puedes comentar lo positivo y negativo de la menstruación?**

Sin comentarios

- **¿De qué manera suelen aliviar malestares menstruales? Orientada a aliviar malestares: ¿Utilizan algún producto en particular? ¿Dónde lo adquiere usualmente? (Hábitos de compra)**

Sobre los productos que utiliza para aliviar estos síntomas, la entrevistada toma Ponstan y manzanilla.

- **¿Qué productos de higiene menstrual sueles utilizar? ¿Qué productos de higiene íntima utiliza? Otros.**

Con relación a los productos para la menstruación utiliza toalla higiénica

- **¿Prefieren usar toallas higiénicas o tampones (u otros) y por qué? (Explorar) ¿Cuál es su marca preferida? ¿cantidad de paquetes usados? ¿Dónde suele comprar dichos productos? ¿Rango de precio pagado habitualmente? ¿Lo compras con anticipación o el mismo día que inicia el periodo?**

Toalla higiénica nosotras en presentación noche el cual adquiere en un supermercado, farmacia o bodega. El hábito de compra es programado, añade porque es irregular.

Tema: Tienda Virtual (10 minutos)

- **¿Qué tan familiarizada está con la compra de productos a través de internet? ¿Con qué frecuencia realizas compras por internet? ¿Qué tipo de producto compras por internet? ¿Qué atributo valora más: Rapidez, confiabilidad, costo, forma de pago, delivery, practicidad, ¿otros? ¿Temores?**

También indica que realiza compras por e-commerce, actualmente utiliza la plataforma Aliexpress y compra accesorios. Los beneficios que más valora sobre el e-commerce es la facilidad y precio, señala que el tiempo sería un beneficio, pero los productos de compran provienen de China y toma un tiempo de tres meses.

- **¿Ha pensado alguna vez en comprar productos menstruales de manera electrónica?**

Nunca ha comprado toallas higiénicas por e-commerce, pero sí ha realizado pedido por delivery a farmacias. Pensando en todos los productos que usa durante la menstruación, nos gustaría saber qué opina acerca de la siguiente idea: “Qué te parecería que todos los productos que utilizas para tu menstruación como toallas higiénicas y/o tampones de tu preferencia, productos que alivien el malestar y cólicos, productos de higiene

íntima, consejos y notas informativas, sean enviados en un paquete con diseño único, simple y diferenciado, personalizado por cada una de ustedes, hasta donde quieras, el día y hora que indiques cada mes.” (Explorar impresiones)

- **Pensando en el concepto anterior, ¿qué opina que dicho servicio sea ofrecido a través de una tienda virtual y que el pago sea por suscripción?**

Sobre la idea de negocio le parece interesante, aunque menciona que el precio será un factor clave para su decisión de compra.

- **¿Qué productos adicionales le gustaría que lleve?**

Como productos adicionales que le agradaría que tener en kit personalizado sería gel antibacterial y jabón.

- **¿Qué aspectos positivos y negativos considera existen en el concepto? (explorar atributos, discreción, puntualidad, ...)**

No comenta

- **Explorar opinión sobre Servicio de emergencia**

Sobre el kit de emergencia, menciona que sería muy práctico si se enviara unos leggings.

- **¿Cuánto estaría dispuesta a pagar? (Explorar rangos)**

No sabe

Conclusiones y Cierre (2 minutos)

- **¿Tiene algún comentario que desea adicionar?**

Ninguno

Agradecimiento a los participantes.

ANEXO 7 TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD A EXPERTOS

Entrevista N° 1

Nombres: Clisson

Apellidos: Pascal

Cargo y Empresa: Gerente

Posición en la empresa: Gerente

Fecha y hora de entrevista: 28/01/20 06:00 pm

Nota importante: Las preguntas se aplicarán según el tipo de entrevistado.

I. Introducción (5min)

A. Propósito de la entrevista.

Dentro del desarrollo de nuestra tesis, hemos considerado importante realizar un estudio sobre la situación del comercio electrónico en el mercado peruano y el desarrollo de negocios por suscripción, por estar directamente relacionado con nuestro plan de negocio.

B. Presentar idea de negocio.

C. Hemos preparado algunas preguntas. Siéntase en libertad de desarrollar sus respuestas con mayor profundidad en aquellos temas que le parezcan más importantes.

D. Todas sus opiniones y comentarios serán tratados en anonimato. Sus respuestas son confidenciales.

E. Antes de empezar ¿Nos permitiría grabar la entrevista total o parcialmente? ¿Es posible tomar fotos?

II. Respecto al ecommerce

¿Cómo ha sido la evolución del comercio electrónico en los últimos años? ¿Cómo se encuentra el comercio electrónico en la actualidad?

Caudalia empezó hace 5 años, cuando todo aún estaba “en pañales” y recién empezó a tomar fuerza hace 3 años aproximadamente, gracias al impulso de los grandes retailers tradicionales como lo es Falabella. Al fin y al cabo, el e-commerce es una comunidad y en cuanto más actores haya, más soluciones haya y más acostumbrado está el cliente de realizar compras online, es mejor para todos.

Perú, en estos momentos, es el país más activo en e-commerce a nivel Latinoamérica. En el punto de partida fue muy bajo, pero está creciendo mucho que ya en Lima, según cifras de la Cámara de Comercio, son 6 millones de personas que han comprado online, pero esto engloba absolutamente todo, por ejemplo, el uso de Uber, Glovo, etc.; que son cosas que a veces la gente no lo asocia a una compra en línea frente a su computadora, pero todo esto es parte del ecosistema del e-commerce.

¿Qué ha cambiado en referencia a otros años y otros mercados respecto al peruano?

Lo que más radicalmente ha cambiado es la logística con las plataformas como glovo o rappi, han hecho que los costos de envío bajen bastante; pero, por otro lado, ha “malacostumbrado” al cliente, ya que hace 3 o 4 años no nos pedían la entrega el mismo día, hoy ellos saben que es posible. Nosotros estamos solucionando esta parte ofreciéndole al cliente no cobrar los costos

de envío y que ellos mismos nos manden el Glovo o Rappi, dándoles la opción a saber cuánto estas pagando por el delivery y hacer el seguimiento. Esta solución nos ahorra armar toda una logística para entregas express (en menos de 2 horas) que encarece los costos del producto.

¿Cuáles son los cambios que ha experimentado a nivel de oferta y demanda?

Las categorías a donde está llegando el e-commerce cada vez son más amplias, y sí, hay algunas que están creciendo más que otras como son: productos de mascotas, que es una de las que más está creciendo, cuidado personal, alimentos, etc.

¿Cuál es la situación de los Medios de Pago en Perú?

Todo lo anterior mencionado está relacionado con las soluciones de pago en línea. Un tema de fondo en esta parte, es la bancarización de los peruanos, la cual es una condición para poder acceder al pago en línea, pero hoy en día ya existen métodos de pago alternativos. Pero básicamente, aún hay que trabajar en que la gente tenga una tarjeta, esté acostumbrado a pagar en línea y pierdan el miedo en introducir su número de tarjeta en una plataforma, lo cual también va muy de la mano con el desarrollo de las plataformas. Hoy en día existen diferentes soluciones de pago en línea, como lo son Qulqui, PayU, MercadoPago, Izipay, Alinet, Pago efectivo y PayPal. Pero aún existen un montón de trabas a nivel de sistema bancarios que te impide agilidad. Tomando como ejemplo a PayPal, que es la plataforma más conocida a nivel mundial, no necesariamente por los peruanos, pero la gente que suele comprar en línea fuera de Perú, puede exigirte PayPal, porque tienen seguridad, pero tienes que tener una cuenta registrada en Estados Unidos, solamente puedes cobrar en dólares, para poder cobrar el efectivo solamente se puede hacer con el banco Interbank, y entre otros temas bastante complicados todavía para este tipo de plataformas internacionales.

Otro punto es el precio, que si bien es cierto ha bajado muchísimo, aunque aún es bastante alto para todo lo que es plataforma de pagos. Anteriormente, Visanet tenía el monopolio, pero ahora existen plataformas multitarjeta y se ha visto una reducción en los márgenes, pero siguen altos a comparación de otros países.

¿Cuáles son las preferencias del consumidor peruanos para pagar?

Las preferencias del consumidor van a depender de cómo armas la experiencia de tu e-commerce. Hay distintos sistemas que tienen impacto a nivel de integración de la plataforma y también del costo de desarrollo. Tienes un check-out que te lleva directamente a la página de la plataforma de pago, por lo cual sales un tiempo muy corto de tu plataforma para ir a la plataforma de PayU, Visanet, Alinet o cualquiera de este tipo de plataformas, que conlleva al riesgo de que, si cae la red o pasa cualquier cosa en la transición, el cliente no regrese a tu plataforma a completar la compra. La tendencia de hoy es adoptar una plataforma de e-commerce que tienen estos sistemas integrados a tu plataforma, que facilita el desarrollo y baja los costos. Muchos clientes no se dan cuenta que están pagando en una plataforma porque nunca salen de la página web del e-commerce, y solo se dan cuenta cuando reciben algún mail de confirmación de pago o en sus estados de cuenta que figura un pago con el nombre de la plataforma de pago. Esto también puede generar problemas, ya que tus clientes se pueden cuestionar ese pago porque el nombre no corresponde a tu dominio. Se tiene que cuidar esos pequeños detalles también.

III. Respecto a los negocios de suscripción

¿Por qué un negocio de suscripción y no un ecommerce tradicional (venta a demanda)?

Primero, el modelo de negocio ya existe en Francia. Básicamente nosotros mandamos una caja con vinos sorpresa, donde el cliente no elige. Nosotros somos sommeliers calificados que buscamos vinos con la particularidad de ser vinos poco conocidos de zonas que no

necesariamente hayas probado y que la gran mayoría, te hablo del 90 y algo por ciento, no están en supermercados. El vino de consumo masivo no es nuestro negocio. Aparte dentro de la caja te enviamos fichas explicativas con fin educativo sobre los vinos. Si te gustaron los vinos, puedes volver a comprarlos a un precio especial. Hemos buscado una categoría de producto donde el asesoramiento es fundamental. La idea de negocio viene de la categoría de cosmética, donde existe este modelo de negocio que consiste en enviar muestras y luego poder comprarlas en su presentación regular. Nuestro modelo es que somos expertos que te facilitamos el trabajo de buscar productos que no hubieras encontrado tan fácilmente.

Habíamos detectado que en el Perú no existe mucho conocimiento de vinos, y debido a esto su compra era repetitiva o por promociones, y pierden la oportunidad de probar otros vinos con mejor relación calidad-precio. Nosotros vamos a forzar a probar vinos nuevos y puede gustarte o no, pero prometemos que siempre vas a encontrar una botella distinta.

Además, el negocio por suscripción te da mucha ventaja, primero por la parte financiera, si tu sabes cuántos clientes tienes en el próximo trimestre por su suscripción, tienes una buena caja que te da el efectivo para trabajar. Y segundo por la parte operativa, si tu sabes cuántos clientes te han comprado para el mes siguiente, haces tus compras de acorde a esa cantidad y trabajas con un inventario flujo-tenso, y no te tienes que stockear de productos y te ahorras problemas de caja.

¿Cuál es la tasa de retención de usuarios? (usuarios que mantiene su suscripción los meses siguientes)

Altísima. Primero hay que ver cómo mides esta retención, lo cual es un KPI que hemos puesto en marcha muy tarde en nuestro negocio, porque es fundamental ver cuánto es el chart rate, ósea cuantos clientes estás perdiendo. En nuestro caso tenemos clientes de hace 4 o 5 años. A veces estos clientes paran el servicio por temas de viaje o porque han comprado varios vinos en ferias. Pero luego vuelven con nosotros. Después de 3 años de haber empezado nuestro negocio, hicimos la inversión para poder tener un CRM.

¿Por qué usar una tienda online y no una física?

Si tenemos muchos clientes que nos quieren visitar en una tienda física, pero les decimos que no tenemos. Pero lo que hemos hecho a petición de los clientes son actividades off-line, organizando catas de vino, after office, etc., para fidelizar y captar clientes, entonces a todos estos clientes que nos piden visitarnos los invitamos a nuestros eventos. Pero también, una tienda física te hace inflar mucho los costos. En sí es una estrategia tanto de costos como operativa.

¿Es conveniente para realizar la entrega de las cajas, tener tu propio delivery o tercerizar?

Nosotros trabajamos con un operador logístico externalizado. Hoy en día el tener tu propio sistema logístico no te añade valor para nada, existen muchos courier que te facilitan y mejoran tus costos así puedes entregar un mejor valor. Además, la gran competencia que existen entre estas empresas siempre te favorece a obtener mejores precios.

¿Por qué no hay muchos modelos de suscripción en el Perú?

Las plataformas de pago no están listas. El sistema de pago recurrente de este modelo de negocio está super institucionalizado en Europa, por lo que tu ingresas tus datos de la tarjeta y luego de eso te olvidas. En Perú, hace 5 años no era posible, por las trabas de los bancos con muchos trámites engorrosos para poder tener un débito automático. La mayoría de servicios que contratas y te hacen un débito automático cobran en otros países, pero no en Perú, lo cual dificulta mucho que este tipo de servicio sea más fácil y práctico. La plataforma Juntoz tiene la opción automatizada, que también hemos probado con ellos, pero nos ha fallado varias veces

cobrando en una fecha extemporánea. Hemos solucionado esto creando planes de 3, 6 y 12 meses, cobrando un solo monto por determinado plan, y otra opción que ofrecemos es el débito automático off-line, que funciona más con clientes que tienen más tiempo con nosotros y nos tienen confianza, ellos nos dan su número de tarjeta y nosotros introducimos los datos de la tarjeta en nuestra plataforma de pago y se realiza el pago, y para cancelar el servicio solamente nos llaman. En mi opinión este es el factor que más afecta en el mercado peruano, los bancos ponen muchas trabas por temas de confidencialidad de tarjetas, riesgos, etc.

¿Por qué en los modelos por suscripción se tiene una tienda virtual responsive, y no utilizan aplicaciones?

Una aplicación incurre en ciertos problemas, para empezar, tiene un costo mucho más elevado que una web responsive. Además, tienes que desarrollarla para distintos sistemas operativos, luego posicionarlas en las tiendas de aplicaciones de cada sistema operativo y vas a perder mucho tiempo y dinero siguiendo estos pasos. Si bien es cierto la experiencia en una aplicación es mucho más amigable, pero desarrollar una web tiene más ventaja en costos. Además, si es que tu negocio es de uso esporádico, por lo menos una vez al mes, no te serviría.

IV. Respecto a nuestra tienda virtual

Conclusión: Cuál es su opinión respecto a la implementación de una tienda virtual con productos para la menstruación bajo la modalidad de suscripción que planteamos como propuesta

El ecommerce es un tipo de mercado que está creciendo rápidamente en el Perú y la modalidad de suscripción, según el negocio de Caudalia, refleja resultados exitosos considerando que el producto que se vende a través de este modelo corresponde a un nicho de personas que gustan de descubrir vinos que no son tan comerciales en el mercado peruano, los cuales están elegidos por expertos en la materia.

Entrevista N° 2

Nombres: María Cristina

Apellidos: Saksanian

Cargo y Empresa:

Posición en la empresa:

Fecha y hora de entrevista:

Nota importante: Las preguntas se aplicarán según el tipo de entrevistado.

I. Introducción (5min)

A. Propósito de la entrevista.

Dentro del desarrollo de nuestra tesis, hemos considerado importante realizar un estudio sobre la situación del comercio electrónico en el mercado peruano y el desarrollo de negocios por suscripción, por estar directamente relacionado con nuestro plan de negocio.

B. Presentar idea de negocio.

C. Hemos preparado algunas preguntas. Siéntase en libertad de desarrollar sus respuestas con mayor profundidad en aquellos temas que le parezcan más importantes.

D. Todas sus opiniones y comentarios serán tratados en anonimato. Sus respuestas son confidenciales.

E. Antes de empezar ¿Nos permitiría grabar la entrevista total o parcialmente? ¿Es posible tomar fotos?

II. Respecto al consumo de productos para la menstruación

¿Qué cambios que ha observado en el comportamiento de compra de los productos para la menstruación en los últimos años en el Perú y otros países?

La menstruación siempre fue considerada un tema tabú en la sociedad que ha mejorado con el paso del tiempo. Una señal clara sobre este cambio es la cantidad de hombre que hoy en día van a comprar toallas higiénicas para sus hijas, hermanas o esposas en el supermercado en las farmacias eso ya no es más un tabú pero muchas mujeres aún sienten vergüenza cuando están en su ciclo que la gente vea o se de cuenta que tiene que ir a un servicio higiénico para poder cambiarse y asearse, pero la vergüenza no es cuando van a comprar los productos, sino, demostrar que está en su periodo. La compra hoy en día está bastante diseminada, no veo bastantes tabús, por lo general se vende mucho en farmacias y supermercados, antiguamente solo eran farmacias. En otras partes del mundo, a mi parecer es muy similar el comportamiento que presentan las mujeres en el extranjero.

¿Cuál es el estilo de compra de los consumidores? (preventiva o emergencia)

Este punto es muy delicado. Existen distintos segmentos. Hay mujeres muy precavidas que tienen su kit de seguridad o emergencia en su casa, en su trabajo, en su cartera, y hay otras mujeres que nunca se acuerdan de tener este kit. Entonces son distintos perfiles muy extremos y la incidencia es muy alternativa. Según mi experiencia en el campo de productos para la higiene femenina, es que siempre, aunque sea de casualidad, las mujeres tienen una toalla escondida por algún lado entre sus cosas para una emergencia que les sirve para salir del apuro hasta que lleguen a una farmacia/supermercado a comprar un paquete de toallas higiénicas. Y esto se debe a una respuesta más comportamental sin discriminar edad o nivel socioeconómico, netamente al comportamiento de la persona si es una persona programada o si es más extemporánea. Hay gente que programa muy a detalle sus compras, que se toma el tiempo de hacer una lista para no olvidar nada cada cierto tiempo no le falte nada, y el otro extremo es que son totalmente desordenados, que cuando se les acaba algo recién compran las cosas.

¿Cuáles son los drivers que motivan a la compra de alguna marca en particular de productos para la menstruación?

La cosa más fundamental que se considera dentro de esta categoría es la protección de la mujer. Me refiero a que todo lo que se hacía cuando se trabajaba el desarrollo del producto era hacer prototipos para evitar accidentes, con esto me refiero a que la ropa se manche. Así que cada mujer tiene su producto de preferencia, ya que solo ellas saben cuál es la que se les acomoda mejor para su uso y actividades diarias.

¿Cuáles son los insights que conoce respecto al consumidor de productos para la menstruación?

Una de las cosas más importantes para las mujeres, es poder hacer sus actividades diarias sin tener que preocuparse en que si se va a manchar o cualquier otra cosa. Pero esto es más para las productoras de productos de higiene femenina. Para tu producto en especial, considero que la variedad de productos que tengas a ofrecer a tus clientes sería lo más importante a resaltar. Además de que puedan hacer las combinaciones que ellas quisieran (protector diario, noche, con alas, sin alas, nocturnas, etc.), ya que cada mujer utiliza distintos productos de distintas

maneras dependiendo de su flujo o sus costumbres, por lo tanto, tu oferta tiene que ser amplia y sin restricciones para elegir el tipo de producto que puedas comprar.

III. Respecto a la idea de negocio

¿Qué opina si pudiera recibir productos para la menstruación de manera mensual en su casa/oficina utilizando como medio entre el consumidor y proveedor el ecommerce?

Pienso que sería una solución muy buena para la falta de tiempo y para solucionar necesidades. El ciclo menstrual se comporta distinto en todas las mujeres. Algunas son regulares y otras, irregulares, pero la mayoría cada 28 días están en su ciclo menstrual. En las irregulares, a veces viene con 2 semanas, en otras con 40 días, y esto se debe a que existen muchos disturbios hormonales que afectan el ciclo de las mujeres. Existen tratamientos hormonales para ajustar el ciclo menstrual y que venga en 28 días, que es importante por temas de ovulación y de la parte fisiológica. Entonces es algo con lo que vas a vivir fijo por muchos años y tener algo o alguien que te haga recordar sobre si llevas o no contigo alguna provisión de toallas o cualquier producto que utilices, me parece buena idea.

¿Qué atributo considera sería el más valorado desde el punto de vista del consumidor?

Uno de los puntos que sería bueno considerar es crear kits como, por ejemplo, un kit viajero, donde este todo lo que necesitas y sea fácil, bonito y práctico. Y también otro punto que puede ser importante, aunque ya no existe tanto tabú sobre este tema, la gente aún sigue sintiéndose un poco incómoda sobre estos productos, así que creo que tu presentación no debería ser muy llamativa o distintiva, como poner en letras grandes que estas comprando productos de higiene íntima, si no por lo contrario, que sea sobria, discreto y bonito.

¿Qué herramientas/técnicas/canales utilizaría para promocionar este producto?

Lo que estás proponiendo es una venta por internet, por ende, tienen que tratar con personas que ya no tengan miedo de comprar por internet, porque aún existe mucha gente que tiene temor de ingresar sus datos en alguna página web. Les recomiendo empezar, poniendo publicidad por internet, por ejemplo poniendo videos en YouTube, hablando con algunas comunidades o blogs, etc., y en especial empezaría a trabajar el E-boca-oído, que me refiero al boca-oído electrónico que está en las redes sociales como Facebook, Instagram, etc., donde puedes tener comentarios la gente deja una reseña de la experiencia que tuvo con tu producto, y veo que las personas están utilizando más Instagram que cualquier otra red social.

¿Cuáles considera que serían los componentes claves de éxito para este tipo de negocio?

El aspecto más clave sobre este modelo de negocio, sería manejar bien el inventario, ya que ustedes manejan un inventario con un catálogo muy amplio, por ende, necesitan un espacio. Hay que tener cuidado con la demanda que van a estimar, ya que, si hay algún error con la demanda, puede ser posible que tengan muy poco producto para entregar y necesiten comprar de emergencia los productos, cosa que llevaría a no tener un margen de ganancia como el esperado.

ANEXO 8 ENCUESTA

ENCUESTA Tienda virtual con productos para la menstruación bajo la modalidad de suscripción Febrero 2020	NRO CUESTIONARIO: [_____] ZONA DE ENCUESTA: _____
---	---

INTRODUCCIÓN:

Buenos días / tardes / noches. Mi nombre es _____ soy encuestador y estoy llevando a cabo una entrevista acerca de **Tienda virtual con productos para la menstruación**. Le agradecería que nos de algunos minutos de su tiempo.

I. FILTRO Y DATOS DEMOGRÁFICOS

F1. Indique su género

- ☐ Femenino
- ☐ Masculino (Terminar encuesta)

F2. Su rango de edad está entre:

- ☐ De 18 a 25
- ☐ De 26 a 29
- ☐ De 30 a 34
- ☐ De 35 a 39
- ☐ Otro (Terminar encuesta)

F3. ¿En qué distrito vive?

- ☐ Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)
- ☐ Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)
- ☐ Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)
- ☐ Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)
- ☐ Otro (Terminar encuesta)

II. SOBRE EL PERFIL DEL PÚBLICO Y HÁBITOS DE CONSUMO

P1. ¿Qué tipo de productos sueles utilizar durante tu periodo menstrual? (Respuesta múltiple)

- ☐ Toallas higiénicas
- ☐ Tampones
- ☐ Copa menstrual
- ☐ Toallas higiénicas reutilizable
- ☐ Otros _____

P2. ¿Qué otros productos te resultan necesario utilizar durante la menstruación?

- ☐ Infusiones o bebidas calientes
- ☐ Pastillas para cólicos menstruales
- ☐ Compresas calientes

- ☐ Multivitamínicos
☐ Ninguno
☐ Otros _____

P3. ¿Qué marca(s) de toallas higiénicas y/o tampones utiliza?

Toallas higiénicas	Tampones
<input type="checkbox"/> Nosotras	<input type="checkbox"/> Nosotras
<input type="checkbox"/> Kotex	<input type="checkbox"/> Kotex
<input type="checkbox"/> Ladysoft	<input type="checkbox"/> O.b.
<input type="checkbox"/> Always	<input type="checkbox"/> Playtex
<input type="checkbox"/> Carefree	<input type="checkbox"/> Ninguna
<input type="checkbox"/> Otros _____	<input type="checkbox"/> Otros _____

P4. Durante su menstruación, ¿Cuántas unidades de toallas higiénicas y/o tampones sueles utilizar?

Toallas higiénicas	Tampones
<input type="checkbox"/> Menos de 5	<input type="checkbox"/> Menos de 5
<input type="checkbox"/> De 5 a 10	<input type="checkbox"/> De 5 a 10
<input type="checkbox"/> De 10 a 15	<input type="checkbox"/> De 10 a 15
<input type="checkbox"/> De 15 a 20	<input type="checkbox"/> De 15 a 20
<input type="checkbox"/> Más de 20	<input type="checkbox"/> Más de 20
<input type="checkbox"/> No utilizo	<input type="checkbox"/> No utilizo

P5. ¿Qué tipo de toallas higiénicas utilizas usualmente? (respuesta múltiple)

- ☐ Toallas higiénicas de Día
☐ Toallas higiénicas de Noche
☐ Toallas higiénicas Clásicas
☐ Toallas higiénicas invisibles / ultrafinas
☐ Otros _____

P6. ¿Compras toallas higiénicas/tampones con anticipación a la llegada de tu periodo menstrual?

- ☐ Si
☐ No

P7. ¿Cuánto sueles gastar en total en toallas higiénicas y/o tampones durante un periodo menstrual?

- ☐ Menos de S/. 10

- () De S/. 10 a S/. 15
- () De S/. 16 a S/. 20
- () De S/. 21 a S/. 25
- () Más de S/. 25

III. SOBRE E-COMMERCE

P8. ¿Cuál es tu frecuencia de compras por Internet?

- () Semanalmente
- () Quincenalmente
- () Mensualmente
- () No realizo
- () Otra frecuencia _____

P9. ¿Cuáles son los aspectos que más valoras para realizar compras a través de Internet?
Por favor, califica la importancia de los siguientes factores para realizar las compras por Internet, del 1 al 5, donde 1 menos importante y 5 el más importante.

	Menos importante 1	2	3	4	Más importante 5
a. Comodidad y facilidad de compra					
b. Entrega a domicilio					
c. Variedad de productos					
d. Seguridad del pago					
e. Descuentos y promociones					
f. Otro _____					

P10. ¿Qué medio de pago utilizas para realizar por compras por Internet?

- () Pago con tarjeta de crédito/débito
- () Depósito o transferencia bancaria
- () Pago contra entrega

IV. EVALUACIÓN DEL CONCEPTO

Leer el concepto detenidamente

Te presentamos una tienda virtual que agrupa todos los productos que podrías usar durante tu menstruación, incluyendo no solo toallas higiénicas y/o tampones de tu marca preferida, sino también productos que alivien el malestar y cólicos, dulces o snacks, consejos y notas informativas, que podrás personalizar a tu gusto y que serán enviados en un paquete con diseño único, simple y diferenciado hasta donde quieras, el día y hora que indiques cada mes. La modalidad por la que funciona la tienda es bajo suscripción, por lo que podrás afiliarte según planes a tu medida, y cancelar tu suscripción cuando quieras.



P11. Pensando en el concepto que acabas de leer ¿Cuáles son los aspectos que usted más valora? (valore del 1 al 5, donde 1 es el menos valorado y 5 es el más valorado).

	Menos valorado 1	2	3	4	Más valorado 5
a. Variedad de marcas de productos para la menstruación					
b. Variedad de productos complementarios					
c. Posibilidad de personalizar el contenido del producto					
d. Programación de fecha y lugar de entrega					
e. Diseño de empaque					
f. Descuentos y promociones					
g. Diversos planes de suscripción					

P12. Pensando en el concepto anterior. ¿Estarías dispuesta a comprar este producto en nuestra tienda virtual?

- () Definitivamente sí
 () Probablemente sí
 () Tal vez sí, tal vez no

- ☐ Probablemente no
- ☐ Definitivamente no

P13. Pensando en el concepto anterior. ¿Estarías dispuesta a suscribirte a este servicio?

- ☐ Definitivamente sí
- ☐ Probablemente sí
- ☐ Tal vez sí, tal vez no
- ☐ Probablemente no
- ☐ Definitivamente no

P14. ¿Cuánto estarías dispuesta a pagar en promedio por este kit que incluye toallas o tampones, infusiones, pastillas, dulces o snacks, consejos y notas informativas? (sin incluir delivery)

- ☐ De S/. 15 a S/. 20
- ☐ De S/. 21 a S/. 25
- ☐ De S/. 26 a S/. 30
- ☐ De S/. 31 a S/. 35
- ☐ Otro _____

P15. ¿De acuerdo a tu opinión, ¿qué otros productos complementarios deberían contener el empaque?

P16. ¿Cuántas veces al año crees que adquirirías este kit?

- ☐ 12 veces al año
- ☐ 9 veces al año
- ☐ 6 veces al año
- ☐ 3 veces al año
- ☐ 1 vez al año
- ☐ Otro

ANEXO 9 IMPRONTAS SOBRE MENSTRUACIÓN

N° de entrevista	Impronta	Palabras clave
Entrevista N° 1	“Me siento sucia. Cuando me he manchado he sentido asco. Dolores muy fuertes. He sentido cólicos muy fuertes. Afecta mi rutina diaria. Solo me quedo concentrada en el dolor. Ganas de comer comida chatarra. También me importa que la gente no vea que me he manchado.”	Suciedad Dolor Ansiedad Interrupción Mancha Vergüenza
Entrevista N° 2	“Estrés con mi trabajo y un poco ansiosa. Siento náuseas. Me da dolor de cabeza, me siento horrible. También siento náuseas. Reniego mucho durante la menstruación. La sociedad todavía ve con recelo el tema de la menstruación. No entienden por lo que pasamos.). Siento incomodidad y miedo a mancharme. No tienes problemas hormonales, te libera del estrés. Incomodidad para hacer sus funciones.”	Estrés Ansiedad Náuseas Dolor Incomprensión Cambio humor Mancharse Incomodidad Salud hormonal Interrupción rutina.
Entrevista N° 3	“Tengo muchos dolores menstruales, cansancio. No es nada cómodo. Todo me molesta. El periodo es algo tan común por lo que pasamos todas las mujeres. Sentimental, rabia y cólera. Retrasa mis actividades. La gente aún ve la menstruación con un poco de vergüenza. Las mujeres si es más fácil hablarlo. Señal de que no estás embarazada. Tengo miedo de mancharme.”	Dolor Incomodidad Molestia Emocional Interrupción rutina Vergüenza No embarazo Mancharse
Entrevista N° 4	“Dolores, en la parte abdominal, y ya luego los siguientes días va bajando la intensidad. Me he sentido muy sensible. Mancharme. No recibir la comprensión de las personas que están a su alrededor. Menstruación no ha afectado mi rutina. A parte de los dolores, me he sentido muy sensible. Hace que me sienta incómoda. Equilibrar los niveles hormonales. Creo que la gente puede sentir un poco de asco.”	Dolor intenso Sensibilidad Mancharse Incomprensión Incomodidad Salud hormonal Asco
Entrevista N° 5	“No tengo cólicos fuertes, y no afecta mis actividades diarias. Lo que si me da es ansiedad. He sentido bochorno y prefiero estar más fresca. Las mujeres de mi oficina, a veces les da vergüenza decir que estar con su periodo. Ayuda a liberar las hormonas. Salen granitos en la cara, con picazón y a veces me deja algunas heriditas. Mancharme.”	Ansiedad Bochorno Vergüenza Salud hormonal Mancharse Irritación piel

Entrevista N° 6	“Me siento un poco incómoda, a veces tengo dolores muy fuertes en el vientre. Me he manchado, me ha dado un poco de vergüenza. Esconder la mancha.”	Incomodidad Dolor intenso Mancharse Vergüenza
Entrevista N° 7	“Horrible, fatal, decían que después del embarazo pasaría los dolores, pero no. Dolor abdominal, calambres, se me baja la presión. Antojos, sensación de que ninguna ropa me queda.”	Horrible Dolor Presión Embarazo Ansiedad
Entrevista N° 8	Me siento con cansancio y sufro dolor de cabeza. Me siento incómoda. Incómoda por la sensación de humedad y el olor que genera por la sudoración.”	Cansancio Dolor Incomodidad Humedad Sudor
Entrevista N° 9	“No siento ningún cambio ni físico ni emocional. No me afecta mucho, ni rutinas. Ha ayudado a ser más mujer, porque es el paso entre la adolescencia y ser mujer.”	Mujer Cambio
Entrevista N° 10	“Generalmente, siento dolores. Siento malestar, un poco de dolor, me pongo muy sensible y me pongo un poco triste. Estoy el doble de sensible y además tengo muchos cólicos. Me dan náuseas, se me quita el apetito.”	Dolor Malestar Sensibilidad Náuseas
Entrevista N° 11	“No me afecta mucho, hago las cosas como normalmente las hago. Los cólicos son muy dolorosos. Suelo estar un poco más sensible, o estoy un poco más predispuesta a estar de mal humor. Los cólicos son muy dolorosos que sientes y a veces no te dan ganas de hacer nada y solo quedarte echada.”	Dolor Sensibilidad Humor Interrupción
Entrevista N° 12	“Es horrible. Mi estómago se hincha y tu ánimo baja porque te sientes adolorida. Miedo que te manches. No hago ningún tipo de actividad física porque me siento cansada y fastidiada. Desfogue toda la sangre mala que tienen en el cuerpo, se sientan más liberadas.”	Horrible Dolor Mancharse Interrupción rutina Liberación Salud hormonal
Entrevista N° 13	“Normalidad. No me interfiere para nada. Emocionalmente no hay cambios, pero fisiológico sí siento que mi cuerpo elimina líquido.”	Normalidad Cambio físico
Entrevista N° 14	“Me siento hinchada, cansada y con mucho sueño. Dolor de espalda. Ansiedad. Miedo: duele más de lo normal. Me mantengo activa igual, pero a veces me duele la espalda y descanso un poco sentada y sigo. Yo tengo ovarios poliquísticos, cuando estoy en mis días me duele más de lo normal.”	Hinchazón Cambio físico Ansiedad Dolor Interrupción rutina

Entrevista N° 15	“Terrible. Tengo cólicos e hinchazón. Generan bastantes molestias corporales y cambios de humor.”	Dolor Hinchazón Incomodidad Cambio
Entrevista N° 16	“Se siente cansada, debilitada y sucia. También manifiesta dolores de espalda y menor apetito. Suele abrigarse más durante ese tiempo para disminuir el dolor.”	Cansancio Sucio Dolor Inapetencia Frío
Entrevista N° 17	“Malestar general, dolor de vientre y migraña, sensibilidad, preocupación, tristeza, ansiedad e irritación.”	Malestar Dolor Sensibilidad Ansiedad
Entrevista N° 18	“Siento desgano, sueño, irritación y antojos. Rutinas, considera que sí se ve interrumpida. Indicador que su cuerpo es fértil (ovulación) y no está embarazada.”	Irritación Interrupción rutina Fertilidad Embarazo
Entrevista N° 19	“Dolor fuerte de cabeza, migraña. Irritada y fastidiada.”	Dolor Irritación

Fuente: Transcripción de entrevistas en profundidad a potenciales usuarias.

Elaboración: Autores de la tesis.

ANEXO 10 PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS

Otros productos complementarios	
Regalos sorpresa / accesorios diversos	75
Toallas húmedas / paños	57
Compresas / bolsas calientes	34
Consejos / notas informativas / frases	31
Dulces / snacks	24
Opciones ecológicas	22
Productos de limpieza íntima	19
Nada extra	19
Más pastillas	18
Chocolates	18
Infusiones diversas	18
Gel antibacterial	12
Ropa interior	12
Mascarillas	11
Perfume/ colonias	9
Anticonceptivos	9
Calendario menstrual	9
Descuentos	8
Velas aromáticas/ inciensos	8
Protectores diarios	7
Libros y revistas	5
Multivitamínicos / suplementos	5
TOTAL	430

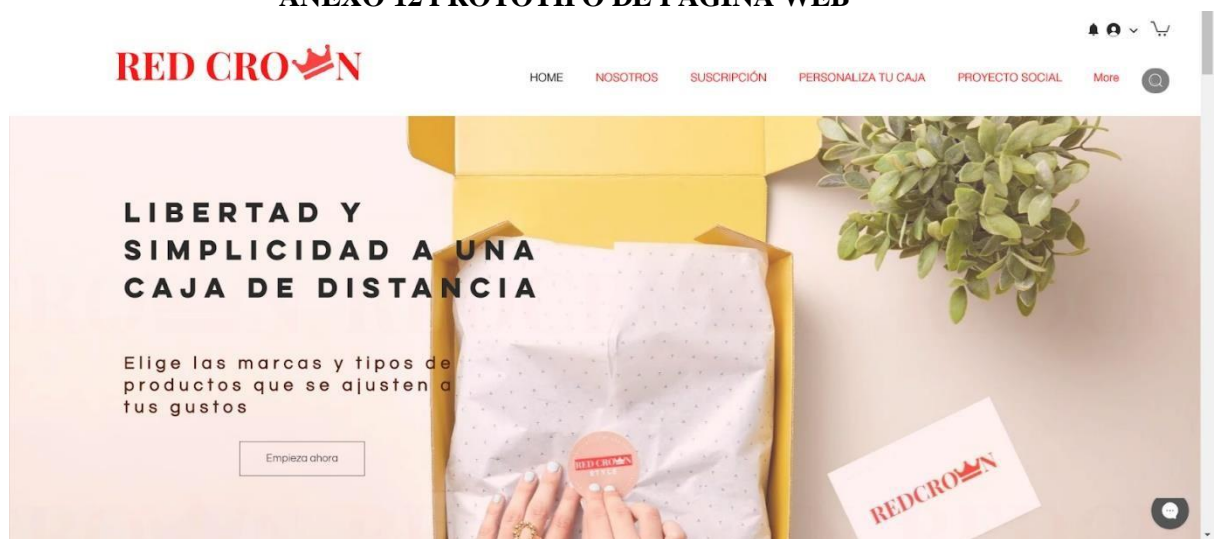
Fuente: Encuestas. Elaboración: Autores de la tesis.

ANEXO 11 MODELO DEL EMPAQUE




Fuente: www.google.com

ANEXO 12 PROTOTIPO DE PÁGINA WEB



¿CÓMO FUNCIONA?





NOSOTROS

Porque queremos que nada ni nadie te detenga durante tu menstruación, hemos creado "Red Crown" con el objetivo de brindarte la solución a malestares cuando y donde la necesites.

[VER MÁS](#)

NUESTROS PRODUCTOS



Toallas higiénicas



Tampones



Mix Infusiones



Pastillas



Mix Snacks




Consejos de expertos




Productos adicionales

NOVEDADES



Jennifer Sara: "Las mujeres no están sucias cuando menstruan"

Jennifer Sara, directora Senior de Prácticas Global...



Yoga. Periodo.

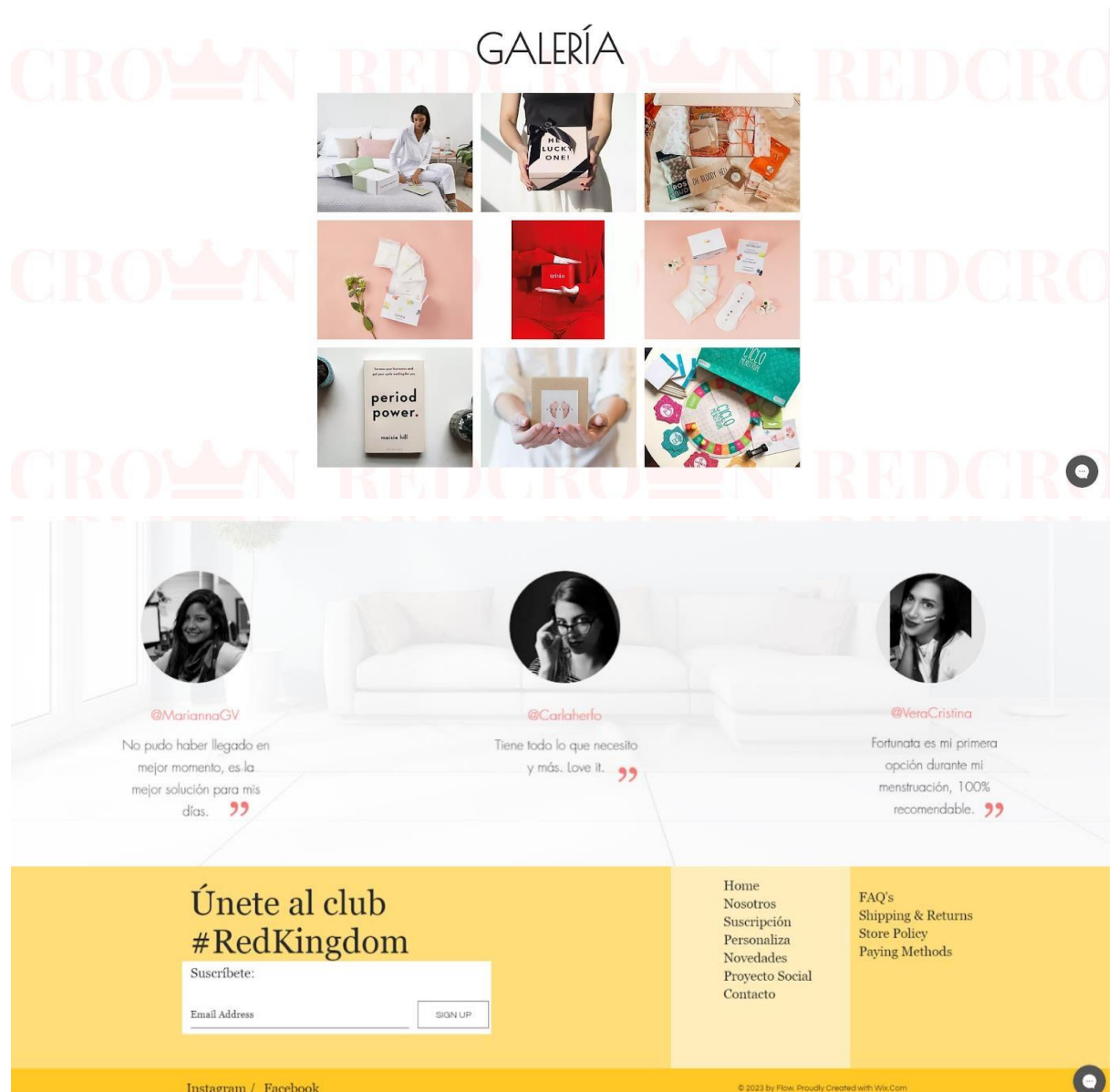
Yoga durante tu periodo, aprende más de nuestros...



All About Period Cramps

Descubre la sorpresa que tenemos preparado para...

[VER TODOS](#)



Elaboración: Autores de la tesis.

ANEXO 13 TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS DE VALIDACIÓN DE LA MARCA, ESLOGAN Y LOGO

Guía de entrevistas para la validación de la marca, slogan y logo.

Luego de leer el concepto detenidamente:

Te presentamos una tienda virtual que agrupa todos los productos que podrías usar durante tu menstruación, incluyendo no solo toallas higiénicas y/o tampones de tu marca preferida, sino también productos que alivien el malestar y cólicos, productos gratificantes dulces, consejos y notas informativas, que podrás personalizar a tu gusto y que serán enviados en un paquete con diseño único, simple y diferenciado; llevados hasta donde quieras, el día y hora que indiques cada mes. La modalidad por la que funciona la tienda es bajo suscripción, por lo que podrás afiliarte según planes a tu medida, y cancelar tu suscripción cuando quieras.

Se procede a mostrar el nombre de la marca, slogan y logo:

Nombre de la marca: “Red Crown”

Eslogan: “Mi periodo, mis reglas”

Logo:

RED CROWN

Se procede a preguntar:

1. ¿Qué opinión tienen acerca de la marca, slogan, y logo para el modelo de negocio mostrado anteriormente?
2. ¿Qué idea te evoca el nombre de la marca y colores del logo?

La marca es llamativa pero no logro asociarla completamente con el negocio. El slogan ayuda a comprender de qué negocio se trata.

Mariella Ubillús

Se procede a preguntar:

- **¿Qué opinión tienen acerca de la marca, slogan, y logo para el modelo de negocio mostrado anteriormente?**

Me resulta familiar el logo, no recuerdo el nombre en este momento, pero estoy segura que no es la primera vez que hago contacto con el logo. El eslogan me agrada, tiene un mensaje que muestra empoderamiento en las mujeres.

- **¿Qué idea te evoca el nombre de la marca y colores del logo?**

En primer instante reina de mi periodo, es posible que esta rápida asociación se deba a que ya conozco cual es la idea de negocio.

Lucía Silva

Se procede a preguntar:

- **¿Qué opinión tienen acerca de la marca, slogan, y logo para el modelo de negocio mostrado anteriormente?**

Me gusta cómo suena el nombre de la marca, los colores y la letra captan mi atención, aunque hay algo que falta añadir al logo como un *underline* o algo así. Sobre el eslogan puedo comentar que hace buena referencia al modelo de negocio.

- **¿Qué idea te evoca el nombre de la marca y colores del logo?**

Control sobre mi periodo menstrual.

Mercedes Silva

Se procede a preguntar:

- **¿Qué opinión tienen acerca de la marca, slogan, y logo para el modelo de negocio mostrado anteriormente?**

Asocio la marca con productos femeninos, debido a que ya me comentaron la idea de negocio, sé que hace referencia a productos para la higiene menstrual, aunque también la asocio con perfumes, cremas y ese tipo de productos. Me agrada la fuerza del mensaje, pues siento que mi empoderamiento aumenta.

- **¿Qué idea te evoca el nombre de la marca y colores del logo?**

Que los productos relacionados con la marca son productos femeninos y por los colores del logo tienen algún vínculo con amor, vida o valentía.

Milagros Bustamante

Se procede a preguntar:

- **¿Qué opinión tienen acerca de la marca, slogan, y logo para el modelo de negocio mostrado anteriormente?**

Me gusta el logo, se ve simple pero sofisticado a la vez. Creo que es claro y la corona como W le da un plus. El eslogan creo que también debería ser en inglés.

- **¿Qué idea te evoca el nombre de la marca y colores del logo?**

El nombre me hace recordar una guerra sangrienta, como un capítulo de mi serie favorita. El color refuerza esa idea

Maria Luisa Saenz

Se procede a preguntar:

- **¿Qué opinión tienen acerca de la marca, slogan, y logo para el modelo de negocio mostrado anteriormente?**

Me gusta la idea de negocio y la marca se ve novedosa.

- **¿Qué idea te evoca el nombre de la marca y colores del logo?**

Me recuerda a la realeza, a Maria Antonieta en francia y su decapitación, está muy bueno. El rojo está relacionado con la regla, lo que lo hace fácil de recordar.

Lizet Fernandez

Se procede a preguntar:

- **¿Qué opinión tienen acerca de la marca, slogan, y logo para el modelo de negocio mostrado anteriormente?**

La marca es llamativa pero no logro asociarla completamente con el negocio. El slogan ayuda a comprender de qué negocio se trata.

- **¿Qué idea te evoca el nombre de la marca y colores del logo?**

Solo por el nombre, parece una tienda de ropa de lujo, me vienen a la cabeza marcas de ropa y vestidos de noche, o los que usas en ocasiones especiales.

ANEXO 14 SEGMENTACIÓN DEL PÚBLICO EN FACEBOOK

Fortune's Box	
Lugar:	Perú: Latitud -12,14 Longitud -77,02 Barranco, Lima, Peru (+1 km), Latitud -12,10 Longitud -76,95 La Molina, Lima, Peru (+1 km), Latitud -12,08 Longitud -76,93 La Molina, Lima, Peru (+1 km), Latitud -12,11 Longitud -76,94 La Molina, Lima, Peru (+1 km), Latitud -12,08 Longitud -76,97 La Molina, Lima, Peru (+1 km), Latitud -12,08 Longitud -76,92 La Molina, Lima, Peru (+1 km), Latitud -12,07 Longitud -76,95 La Molina, Lima, Peru (+2 km), Latitud -12,06 Longitud -77,04 Lima (+1 km), Latitud -12,10 Longitud -77 San Borja, Lima, Peru (+3 km), Latitud -12,21 Longitud -77,01 San José De Los Chorrillos, Lima, Peru (+1 km), Latitud -12,17 Longitud -77,02 San José De Los Chorrillos, Lima, Peru (+1 km), Latitud -12,18 Longitud -77 San José De Los Chorrillos, Lima, Peru (+1,50 km), Latitud -12,13 Longitud -76,99 Santiago De Surco, Lima, Peru (+2 km), Latitud -12,11 Longitud -76,96 Santiago De Surco, Lima, Peru (+1 km), Latitud -12,12 Longitud -76,97 Santiago De Surco, Lima, Peru (+1 km), Latitud -12,06 Longitud -77,05 Breña (+1 km), Latitud -12,08 Longitud -77,02 La victoria (+1 km), Latitud -12,13 Longitud -77,03 Miraflores, Lima (+1 km), Latitud -12,12 Longitud -77,01 Miraflores, Lima (+1,50 km), Latitud -12,16 Longitud -76,97 San Juan de Miraflores (+1 km), Latitud -12,08 Longitud -77,08 San Miguel (+2 km), Latitud -12,11 Longitud -77,04 San Isidro District, Lima (+1,50 km), Latitud -12,09 Longitud -77,05 San Isidro District, Lima (+2 km) Lima Region
Edad:	18 - 34
Sexo:	Mujeres
Personas que coinciden con:	Intereses: Cosméticos, Pequeñas empresas, Diseño de interiores, Teatro, Conciertos, Cupones, Salones de belleza, Diseño gráfico, Boutique, Festivales de música, Fiestas, Bares, Tiendas de descuentos, Ballet, Salones de baile, Spa, Diseño de moda, Fitness, Yoga, Compras online, Clubes nocturnos, Centros comerciales, Correr, Juegos, Fragancias, Productos capilares o Ropa de mujer, Comportamientos: Acceso a Facebook: dispositivos y sistemas operativos más antiguos, Compradores que interactuaron o Personas interesadas en eventos próximos

Fuente: Facebook business manager. Elaboración: Autores de la tesis.

ANEXO 15 RELACIÓN DE INFLUENCERS

Rubro	Nombre	IG	FB	Youtube	Tipo
Belleza, moda, adiciones, modelos y compras	Alessandra Gutierrez	29,900	702	0	Influencer
Arte, belleza, estilos de vida saludable y compras	Leslie Moscoso	248,000	40,000	0	Influencer
Belleza, moda y viajar	Soledad Valenzuela	70,600	184,000	0	Influencer
Belleza, moda, estilos de vida saludable, baile	Paloma Derteano	145,000	0	0	Influencer

Elaboración: Autores de la tesis.

ANEXO 16 GOOGLE ADWORDS

<input type="checkbox"/> Palabra clave	↓ Promedio de búsquedas mensuales	Competitividad	Puja por la parte superior de la página (intervalo bajo)	Puja por la parte superior de la página (intervalo alto)
<input type="checkbox"/> menstruación	1 mil - 10 mil	Baja	0,18 PEN	0,42 PEN
<input type="checkbox"/> periodo menstrual	1 mil - 10 mil	Baja	0,11 PEN	0,40 PEN
<input type="checkbox"/> cólicos menstruales	1 mil - 10 mil	Baja	0,11 PEN	0,42 PEN
<input type="checkbox"/> dolores menstruales	1 mil - 10 mil	Baja	0,11 PEN	0,50 PEN
<input type="checkbox"/> síntomas de la menstruaci...	1 mil - 10 mil	Baja	0,11 PEN	1,42 PEN
<input type="checkbox"/> toallas higienicas	1 mil - 10 mil	Medía	1,24 PEN	3,72 PEN

Fuente: Google ads, 2020.

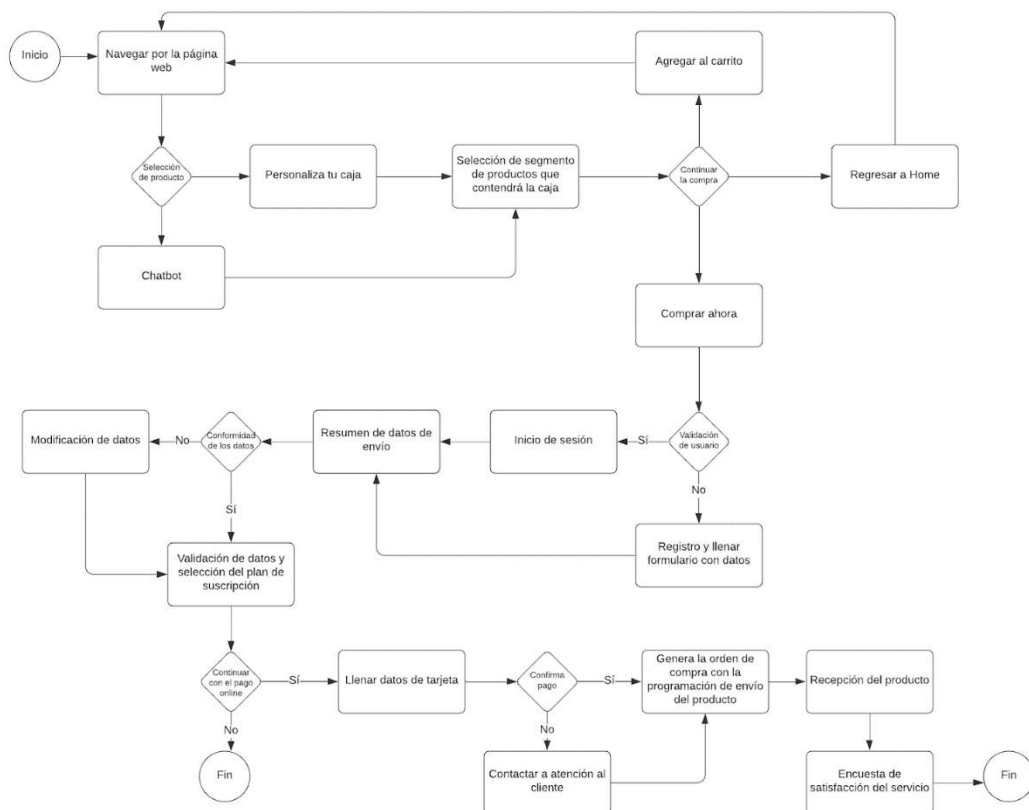
ANEXO 17 PROMEDIO DE BÚSQUEDAS DE SEM Y NIVEL DE COMPETITIVIDAD

Clics	Impresiones	Coste	CTR	CPC medio
490	6,5 mil	790 PEN	7,5 %	1,62 PEN
Presupuesto diario: 42 PEN				

<input type="checkbox"/> Palabra clave ↓	Clics	Impresiones	Coste	CTR	CPC medio
<input type="checkbox"/> toallas higienicas	349,41	4.799,36	713,54 PEN	7,3 %	2,04 PEN
<input type="checkbox"/> sintomas de la menstruacion	0,00	0,00	0,00 PEN	—	—
<input type="checkbox"/> periodo menstrual	35,23	356,98	11,82 PEN	9,9 %	0,34 PEN
<input type="checkbox"/> menstruación	17,42	240,90	13,97 PEN	7,2 %	0,80 PEN
<input type="checkbox"/> dolores menstruales	81,66	943,11	49,73 PEN	8,7 %	0,61 PEN
<input type="checkbox"/> cólicos menstruales	3,44	194,44	0,77 PEN	1,8 %	0,22 PEN

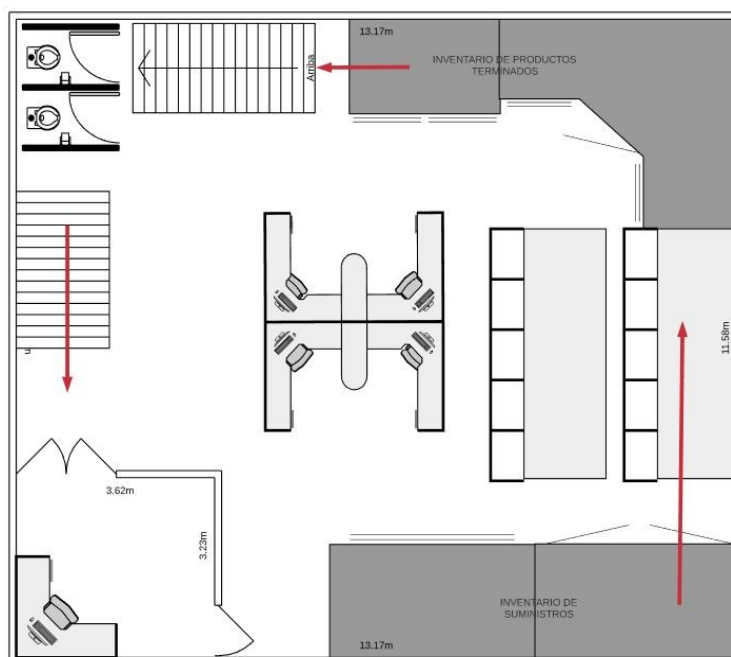
Fuente: Google ads, 2020.

ANEXO 18 FLUJOGRAMA DE CICLO TÍPICO DE COMPRA



Elaboración: Autores de la tesis.

ANEXO 19 LAYOUT DEL ALMACÉN



Elaboración: Autores de la tesis.

ANEXO 20 PRESUPUESTO COVID-19

Presupuesto COVID-19				
	Precio unitario		Costo total	
Pistola desinfectante	S/.	249.00	S/.	249.00
Amonio cuaternario x 4L.	S/.	40.00	S/.	40.00
Pediluvio	S/.	50.00	S/.	50.00
Mascarillas	S/.	4.00	S/.	40.00
Caretas	S/.	18.00	S/.	180.00
Total			S/.	559.00

Elaboración: Autores de la tesis.

ANEXO 21 BENEFICIOS PARA EL RÉGIMEN LEGAL MYPES

Régimen laboral especial

Están comprendidos los trabajadores que están sujetos al régimen de la actividad laboral privada, y para acceder a los beneficios de la ley, se tiene que registrar a la empresa en el Registro Nacional de Micro y Pequeña Empresa y también a los trabajadores en dicho régimen. Los derechos y beneficios que otorga el T.U.O. de la Ley de impulso al desarrollo productivo y al crecimiento empresarial (D.S. N° 013-2013-PRODUCE, 2013) para las “Pequeñas empresas” son:

Pequeña Empresa
Remuneración mínima vital de S/.930.00.
Jornada de 8 horas diarias o 48 horas semanales.
Descanso 24 horas continuas semanal y en feriados.
Descanso vacacional por 15 días calendario al año.
Remuneración por horas extras, siendo el 25% las dos primeras horas y el 35% a partir de la tercera hora.
Derecho a indemnización por despido injustificado, equivalente a 20 remuneraciones diarias por año completo de servicio hasta un tope de 120 remuneraciones diarias.
Derecho a participar en las utilidades de la empresa.
Derecho a la compensación por tiempo de servicio equivalente a 15 días de remuneración por año de servicio hasta un tope de 90 días de remuneración.
Derecho a recibir gratificaciones por Fiestas Patrias y Navidad.
Derechos colectivos.
Estar afiliado al régimen contributivo de EsSalud, afiliados al Sistema Nacional de Pensiones o al Sistema Privado de Pensiones.
Seguro de vida.
Derecho a seguro complementario de trabajo de riesgo, en caso de realizar actividades riesgosas.

Fuente: D.S. N° 013-2013-PRODUCE, 2013.
Elaboración: Autores de la tesis.

Régimen MYPE tributario

Se acogerá al régimen MYPE tributario, ya que se trata de una persona jurídica con rentas de tercera categoría. Este régimen ofrece ventajas como pagar tributos en función a las ganancias obtenidas, tasas reducidas, emisión de todos los tipos de comprobantes (boleta de venta, tickets, factura, notas de crédito y débito, guías de remisión), llevar libros contables según ingresos. En caso del Impuesto a la Renta, el porcentaje de los pagos a cuenta se determinan en función a los ingresos netos anuales, así que, de no superar las 300 UIT, se realiza pagos del 1% de los ingresos netos mensuales, en caso contrario, de superarlas, el pago es de 1.5%. De la misma forma, para determinar la Renta Neta Anual, si es hasta 15 UIT, se pagará el 10%, y si es superior a 15 UIT, el 29.5% (SUNAT, s.f.).

ANEXO 22 DICCIONARIO DE PRINCIPALES COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Competencia	Descripción	Niveles
Liderazgo	Dirigir y aconsejar a los miembros de su equipo en el desempeño del trabajo, siendo capaz de orientar adecuada y eficazmente el mismo hacia las metas establecidas.	<p>0. No orienta ni proporciona criterios unificados al grupo ni corrige posibles desviaciones.</p> <p>1. Proporciona, ocasionalmente, orientaciones de desarrollo hacia el grupo en general y hacia los objetivos establecidos.</p> <p>2. Orienta a los colaboradores en su conducta pero sin tener en cuenta características personales. Consigue generar un clima positivo y de seguridad para expresar las opiniones con libertad.</p> <p>3. Proporciona la orientación y el apoyo necesario a sus colaboradores teniendo en cuenta las diferencias individuales existentes entre ellos.</p> <p>4. Se preocupa por organizar el trabajo bajo criterios claros y consensuados en los que previamente haya participado el grupo.</p>
Orientación a resultados y eficiencia	Trabajar bien o al esfuerzo por alcanzar estándares de excelencia. Los estándares se refieren a los niveles de rendimiento personales (mejora del rendimiento), a objetivos mensurables (orientación a los resultados) y al rendimiento de los demás (competitividad).	<p>0. Existe orientación al trabajo, pero no se aprecia interés por la excelencia ni por los estándares de los outputs. No realiza acciones de mejora ni muestra predisposición para fijar las metas a conseguir.</p> <p>1. Existe la voluntad de hacer bien el trabajo.</p> <p>2. Trabaja hasta alcanzar los estándares establecidos.</p> <p>3. Fija objetivos retadores y desafiantes para sí mismo y realiza un seguimiento de los mismos.</p> <p>4. Evalúa las actuaciones con un análisis de coste/beneficio y sopesa los riesgos antes de tomar actuaciones innovadoras. Realiza evaluaciones periódicas e intenta aportar mejoras al proceso y al equipo que lo realiza.</p>

Planificación y organización del trabajo	Consiste en anticipar, planificar y organizar tareas y proyectos a través de decisiones apropiadas y con los recursos disponibles.	<p>0. Realiza las tareas de manera desordenada y sin tener en cuenta el tiempo del que dispone. No establece prioridades o no toma las decisiones adecuadas.</p> <p>1. Realiza las tareas conforme recibe la demanda. No tiene en cuenta la priorización en función de la urgencia ni la importancia de la tarea.</p> <p>2. Establece prioridades de actuación en base a la urgencia de la tarea sin tener en cuenta su importancia. Se interesa por planificar y organizar el trabajo.</p> <p>3. Establece unas prioridades de trabajo adecuadas y compagina la urgencia con la importancia. Procura prever el tiempo necesario.</p> <p>4. Prioriza las tareas, realiza un seguimiento conforme a su desarrollo y las reorganiza ante los imprevistos que pueden surgir puesto que los contemplaba en la planificación.</p>
Trabajo en equipo	Implica una sincera voluntad de trabajar con los demás, de formar parte de un equipo, de trabajar conjuntamente, en contra de la idea de trabajar separadamente o de forma competitiva.	<p>0. Se reserva en sí mismo más como defensa que por verdadera timidez, no llegando a compartir información con el resto.</p> <p>1. Actúa según sus propias responsabilidades por lo que en contadas ocasiones solicita la ayuda de otros para resolver dificultades.</p> <p>2. Trabaja de manera individual, aunque reconoce las ventajas del trabajo en equipo.</p> <p>3. Colabora de forma activa con el equipo de trabajo preocupándose por llevar proyectos a la práctica contando con la opinión y participación del resto de colaboradores.</p> <p>4. Coordina su trabajo con la de los otros miembros del grupo para llegar a unos objetivos comunes.</p>
Orden y calidad en el trabajo	Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas	<p>0. No realiza su trabajo siguiendo unos estándares de calidad. No le preocupa el realizar un trabajo bien hecho.</p> <p>1. Crea un espacio de trabajo con un orden especial el cual únicamente entiende él.</p> <p>2. Insiste en la claridad de las funciones y de los roles. Le interesa realizar el trabajo de manera responsable y siguiendo las normas, aunque no lo consigue como norma general.</p> <p>3. Revisa el trabajo propio, establece controles de su propio trabajo con el fin de realizar el menor número de errores posibles.</p> <p>4. Trabaja de manera responsable y realiza las tareas dentro de los marcos establecidos. Puede controlar el trabajo de los demás, crear mecanismos de información de la gestión, desarrollar sistemas de control</p>

Adaptación	<p>Ser flexible y trabajar en una amplia variedad de situaciones, individuales o de grupo. Es la capacidad de entender y apreciar las diferencias y las perspectivas opuestas de una situación y de adaptarse rápidamente a los cambios de las situaciones y cambiar o aceptar los cambios en su propia organización o requisitos del trabajo a fin de alcanzar los objetivos propuestos.</p>	<p>0. No se adapta. No cambia de estrategia para conseguir un resultado. No modifica sus objetivos cuando percibe que no es posible conseguirlos</p> <p>1. Muestra dificultad en el cambio de estrategia para conseguir resultados. Se adapta cuando toma conciencia de la manera de comportarse para favorecer la consecución de los objetivos.</p> <p>2. Solicita información, se adapta de manera intencionada y realizando un esfuerzo.</p> <p>3. Aplica las reglas y las normas adaptándolas a la situación. Cambia su forma de actuar de manera rápida mostrando una estrategia a seguir.</p> <p>4. Se adapta correctamente a diversas situaciones, expectativas de los clientes y cambios como formas de conseguir sus objetivos. Pone en práctica la competencia naturalmente y enseña a los demás cómo adaptarse para conseguir resultados.</p>
Toma de decisiones	<p>Es una competencia orientada al análisis de un problema en el cual hay que elegir entre diversas alternativas con el fin de maximizar el valor esperado como resultado de la acción. Consigue mantener controlados los efectos emocionales que el riesgo conlleva.</p>	<p>0. Rehúye de las responsabilidades de tomar decisiones. No analiza los problemas ni se compromete en su resolución.</p> <p>1. No toma decisiones si no es con la consulta previa con un supervisor. Se limita a hacer aquello que ya está en marcha sin cuestionar los criterios que se han seguido.</p> <p>2. Toma las decisiones justas cuando surgen dificultades o cuando se trata de elegir entre varias alternativas de solución a un problema, aunque se deja llevar por factores emocionales mostrándose más impulsivo que racional.</p> <p>3. Toma decisiones importantes reduciendo la carga emotiva que conllevan y preocupándose por los demás. Asimismo, mantiene en todo momento una línea de trabajo, se anticipa a los hechos, prepara los trabajos con antelación a que le sean solicitados trasladando esta percepción a sus colaboradores. Asume las consecuencias que se derivan.</p> <p>4. Minimiza la carga emotiva que conllevan las decisiones delicadas a las que ha llegado tras un proceso reflexivo y analítico. No sólo se interesa por atender las necesidades de los demás, sino que se compromete con opiniones concretas y acciones consecuentes con éstas, aceptando la responsabilidad que implican y ofreciendo total confianza a la Dirección.</p>

Fuente: Diccionario de competencias. Universidad de Santiago (2013).

Elaboración: Autores de la tesis.

ANEXO 23 GRADACIÓN DE FACTORES PARA IDENTIFICAR ACTIVIDADES ESENCIALES

F: Frecuencia

CE: Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada

CM: Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad.

Fórmula: $F + (CE * CM)$

Donde:

GRADACIÓN DE LOS FACTORES

Grado	Frecuencia	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Minima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Fuente: Bohlander, Snell y Morris (2018).

Elaboración: Autores de la tesis.

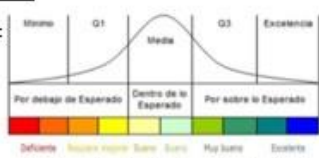
ANEXO 24 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La siguiente evaluación de desempeño DXC está diseñada para un asistente administrativo. La evaluación de desempeño está orientada al cumplimiento de objetivos, analizar si son alcanzados y su impacto en el área y la organización a través del desempeño.

La evaluación de comportamientos está orientado a la actitud o comportamiento que emplea frente a sus actividades.

Como resultado de la evaluación, la organización obtiene información valiosa del colaborador como: identificar fortalezas, oportunidades de mejora y desarrollar planes de desarrollo en su equipo.

El colaborador obtiene información como: retroalimentación sobre su desempeño y oportunidades de mejora, identificar las expectativas del líder y alinearlas a estas expectativas y continuar su desarrollo profesional.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DXC										
NOMBRE DEL JEFE DIRECTO										
NOMBRE DEL LIDERADO										
PUESTO DE TRABAJO	Asistente Administrativo									
FECHA DE EVALUACIÓN										
ÁREA										
PERIODO										
<p>FORMATO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL COLABORADOR LA EVALUACIÓN CORRESPONDE AL JEFE DIRECTO</p> <p>MARQUE LOS CASILLEROS CON UNA X PARA CALIFICAR</p> <div style="display: flex; align-items: center;">  </div>										
DESEMPEÑO										
Realiza las actividades del puesto según los objetivos definidos										
Cumple los estándares de calidad para los reportes solicitados										
Realiza con eficiencia las tareas encomendadas										
Cumple con los trabajos encomendados por su superior										
COMPORTAMIENTOS										
Mantiene informado a su superior sobre sus tareas realizadas										
Trabaja en equipo para alcanzar los objetivos de la organización										
Cumple con los códigos, reglamento y manuales de la organización										
EXPECTATIVAS DEL EVALUADO										
Por favor mencione cual es la expectativa de desarrollo del colaborador dentro de la empresa. (Otras áreas de la organización, capacitaciones, etc)										
COMENTARIOS										
Comentarios del evaluado										
Comentarios del evaluador										

Fuente: Reátegui, A. (2019).

ANEXO 25 FUNDAMENTOS DEL PERIODO DE EVALUACIÓN DE 5 AÑOS

Fundamentos del periodo de evaluación de cinco años		
Usos y costumbres del consumidor digital	Preferencia respecto al modelo de negocio	Consolidación y cambios de tendencias legales
El perfil del consumidor digital ha cambiado rápidamente debido al COVID-19, indicando un incremento exponencial en la utilización de las TIC. Sin embargo, es incierto el desarrollo de su perfil bajo el contexto post covid.	El modelo de referencia más antiguo es la empresa “Cora”, que se ha mantenido en funcionamiento hasta la fecha, durante cinco años.	Existencia de proyectos de ley por los cuales el estado busca brindar de forma gratuita productos menstruales, y que podrían modificar el diseño del negocio a mediano plazo. (PL 5997-2020 Que garantiza el acceso universal, igualitario y gratuito de productos de gestión menstrual).
	Otros modelos de referencia como “Kiara Woman” migraron de servicios por suscripción a tiendas virtuales con amplia variedad de productos femeninos, luego de tres años de operación.	Tendencias a nivel mundial para eliminar impuestos a las ventas de productos menstruales.
		Se utiliza el máximo porcentaje de depreciación de 20% para maquinarias y equipos (SUNAT, 2006)

ANEXO 26 DEPRECIACIÓN DE LOS ACTIVOS FIJOS

Resumen depreciación								
Nro	Descripción	Unidades	Inversión (S/.)	t ₀	t _f	Valor de liquidación	Años depreciación	Depreciación anual
1	Estantes 50x120x176	20	5,398	-	5	-	5	1,080
2	Mesas de trabajo 60x110x8	8	4,800	-	5	-	5	960
3	Sillas de oficina	5	1,095	-	5	-	5	219
4	Modulos de oficina 1.20 x 1	5	6,000	-	5	-	5	1,200
5	Desktops	5	7,995	-	5	-	5	1,599
6	Monitores	5	2,145	-	5	-	5	429
7	Multifuncional Laser	1	1,259	-	5	-	5	252
8	Supresores de pico	5	225	-	5	-	5	45
9	Teclados y Mouses	5	645	-	5	-	5	129
Total								5,912

Elaboración: Autores de la tesis.

ANEXO 27 COSTOS DE MERCADERÍA

Costo de toallas higiénicas			
Marca	Descripción	S/.	Sin IGV
Nosotras	Economicas alas tela gel	3.34	2.83
	Invisible/ rapigel ASA	3.68	3.12
	Ultrainvisible rapigec ASA	5.40	4.58
	Buenas noches mayor prot	5.47	4.64
	Buenas noches inv. Rapisec	5.53	4.69
	Desodorante normal	3.00	2.54
	Desodorante invisible	3.51	2.97
	Desodorante invisible	3.51	2.97
	Extra noche y día	4.90	4.15
	Normal	3.10	2.63
Kotex	Ultrafina tela	2.80	2.37
	Ultrafina sport	3.90	3.31
	Nocturna	3.99	3.38
Ladysoft	Delgada tela suave	3.50	2.97
	Nocturna c doble/alas	4.96	4.20
	Normal c/alas	2.69	2.28
Carefree	Natural c/alas	2.90	2.46
	Brisa	5.17	4.38
	Original	5.17	4.38
Always	Always día protección total	3.41	2.89
	Protección total seca	3.70	3.14
	Ultrafina seca	5.10	4.32
	Plat ultrafina	5.02	4.25
	Always noche tranquilas malla seca	4.12	3.49
Mediana			3.22

Elaboración: Autores de la tesis.

Costo de Tampones			
Marca	Descripción	S/.	Sin IGV
Nosotras	Regular sin aplicador	5.30	4.49
	Super sin aplicador	5.30	4.49
	Regular con aplicador	9.90	8.39
	Super con aplicador	5.30	4.49
	Super con aplicador sensitive	9.90	8.39
Kotex	Super con aplicador	10.40	8.81
	Digital medio	5.50	4.66
	Sport Aplc.	11.75	9.96
	Digital super	5.50	4.66
Playtex	Super sin fragancia	10.90	9.24
	Regular con desodorante	10.90	9.24
	Regular sin fragancia	10.90	9.24
Ob	Medio	7.10	6.02
	Super	7.10	6.02
Mediana			7.20

Elaboración: Autores de la tesis.

Productos gratificantes					
		Descripción	S/.	Sin IGV	
Chocolate:	Cacaohermanos	Amazónico 50% cacao x 50 gr	2.00	1.69	
		Café 40% cacao x 35 gr	1.50	1.27	
		Aguaymanto 40% cacao x 40 gr	1.80	1.53	
		D´Cacao	Sin azucar x 40gr	1.60	1.36
		Sal de maras 50% cacao x 40 gr	2.60	2.20	
	Comfrutti Frutos Liofilizados	Almendras 40% cacao x 30 gr	1.40	1.19	
		Clásico 35% cacao x 40 gr	1.60	1.36	
		Mix fresa y platano x 40gr	2.98	2.53	
		Mix Manzana y Mango x 40 gr	2.44	2.07	
		Mix manzana y piña x 40gr	2.56	2.17	
		Mediana	1.6		

Elaboración: Autores de la tesis.

Costo mix infusiones				
Marca	Descripción		S/.	Sin IGV
Sunka	Mix funcional	(1+2+3+4+5)	1.38	1.17
	Mix relax	(1+7+8+25+26)	1.39	1.17
	Mix medicinal	(1+12+19+20+21)	1.49	1.26
	Mix diet	(6+13+15+18+22)	1.68	1.42
	Mediana		1.22	

Elaboración: Autores de la tesis.

Detalle de infusiones				
Descripción	Infusión Sunka	unidades	Precio (S/.)	P.U. (S/.)
1	Herbal tea Mujer Organic/oregano	12	3.5	0.29
2	Herbal laxante	12	3.49	0.29
3	Herbal migraña	12	3.49	0.29
4	Herbal tea digestivo	12	3.49	0.29
5	Herbal te Jengibre y menta	20	4.25	0.21
6	Herbal te Jengibre y piña	20	4.25	0.21
7	Infusión sueño profundo	20	4.25	0.21
8	Infusión relajante orgánico	50	13.9	0.28
9	Herbal tea gripal	12	3.5	0.29
10	Infusión coca y muña	25	5.7	0.23
11	Infusión orgánica Cedrón	25	6.3	0.25
12	Infusión orgánica Torongil	25	6.5	0.26
13	Infusión torongil	25	6.5	0.26
14	Té verde con menta	25	9.9	0.40
15	Te verde dietetico	21	8.9	0.42
16	Infusión digestiva orgánica	50	14.3	0.29
17	Te Rojo	25	12.4	0.50
18	Diet herbal tea (alcachofa, manzanilla, dte leon y culén	21	8.7	0.41
19	Moringa	20	7.8	0.39
20	Herbal tea Yacón	25	6.8	0.27
21	Uña de Gato	25	6.8	0.27
22	Diet orgánico	21	7.7	0.37
24	Infusión gripal	12	3.5	0.29
25	infusión Asma chilca	12	3.9	0.33
26	Infusión relajante orgánico	50	13.9	0.28

Elaboración: Autores de la tesis.

Presupuesto productos complementarios				
		Descripción	S/.	Sin IGV
Pastillas		Panadol Dolor general x 4	2.32	1.97
		Panadol Dolor fuerte x 3	2.55	2.16
		Ponstan RD x3	2.19	1.86
Protectores	Kotex	Diarios ultra delgado	2.50	2.12
		Antibacterial	2.40	2.03
	Nosotras	Diarios Normal PH Balanc	2.57	2.18
		Diarios desodorante 36*15U	2.57	2.18
		Diarios multiestilo Cj24*15	2.57	2.18
	Carefree	Diario original	3.60	3.05
		Protección largos	3.62	3.07
		Protección aroma	3.60	3.05
Toallas humedas	Huggies	Manos y cara 24 un	3.70	3.14
	Nosotras	Herbal 16 un	6.49	5.50
		Frescura extrema 16 un	6.15	5.21
		Natural 16 un	6.50	5.51
Velas arom. e inc		Mix Vela Led + 5 inciensos	3.63	3.08
		Mix Vela + 5 inciensos	3.65	3.09
Nivea		Crema cuidado	3.97	3.36
		Mediana		3.1

Elaboración: Autores de la tesis.

Costos de embalaje		
		Precio unitario
Caja 30*22*8	S/.	1.20
Papel seda 30x42	S/.	0.20
Etiquetas	S/.	0.70
Total	S/.	2.10

Elaboración: Autores de la tesis.

ANEXO 28 PUNTO DE EQUILIBRIO

$$\begin{aligned}
 \text{Punto de equilibrio (en unidades)} &= \frac{\text{Costos fijos totales}}{\text{Precio de venta por unidad} - \text{Costo variable por unidad}} \\
 &= \frac{\text{Costos fijos totales}}{\text{Margen de contribución por unidad}}
 \end{aligned}$$

Fuente: Polimeni, Fabozz y Adelberg (1994).

Donde:

Costos fijos totales: S/. 184,308.57

Precio de venta por unidad: 28.7

Costo variable por unidad: 21.3

Margen de contribución unitario: 7.3

Punto de equilibrio (unidades): 25,164

ANEXO 29 MÉTODO CAPM

$$CAPM = k_u = R_f + (R_m - R_f) \cdot B_u + R_p$$

Donde:

B_u : Beta desapalancado (unlevered) de la industria del proyecto

R_f : Tasa libre de riesgo

R_m : Tasa de rentabilidad del mercado

R_p : Prima por riesgo país

Fuente: BCRP

El beta desapalancado fue tomado de datos publicados por el profesor Aswath Damodaran a través de su página www.damodaran.com, usada como referente mundial para la evaluación de proyectos por industria. Se utilizó el beta desapalancado de la industria “Retail online” de 1.12. La tasa libre de riesgo y rentabilidad del mercado también fueron tomados de publicaciones en la página del profesor Damodaran, actualizados al 20 de abril de 2020 el R_f de 2.20% y la R_m de 8.2%.

La tasa de riesgo país (R_p) fue tomada de los indicadores de riesgo para países emergentes: EMBIG - Diferencial de rendimientos del índice de bonos de mercados emergentes del BCRP para el mes de agosto de 2020 siendo de 1.46%.

Donde:

B_u	1.12
R_f	2.20%
R_m	8.20%
R_p	1.46%
CAPM	10.40%
Tasa ajustada	20%

Elaboración: Autores de la tesis

CAPÍTULO XIII. BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

Amati, F. (7 de octubre de 2014). *Opinión: la escalera de beneficios como herramienta de credibilidad social de una marca*. América Retail. <https://www.america-retail.com/opinion/la-escalera-de-beneficios-como-herramienta-de-credibilidad-social-de-una-marca/>

Andina. (3 de abril de 2020). *Coronavirus: nuevas oportunidades de negocio a raíz de la pandemia*. Andina. <https://andina.pe/agencia/noticia-coronavirus-nuevas-oportunidades-negocio-a-raiz-de-pandemia-791326.aspx>

Arango, F. (2017). *Competitividad en procesos de servicios: Lean Service caso de estudio*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia]. <http://www.bdigital.unal.edu.co/57390/>

Arellano, R. (2017). *Los seis estilos de vida*. <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/>

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (Julio de 2018). *Niveles socioeconómicos 2018*. <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/11/APEIM-NSE-2018.pdf>

Aubry, C. (2014). *Html5 y Css3 para sitios con diseño web responsive*. Ediciones ENI. https://books.google.com.pe/books?id=ys5PaRPiEwwC&printsec=frontcover&dq=pagina+web+responsive+que+es&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiL3NCg_I3mAhWCmlkKHfLrDQoQ6AEIKDAA#v=onepage&q=pagina%20web%20responsive%20que%20es&f=false

Bacas, N. (22 de enero de 2019). *Redes sociales y actividad: una cuestión de edad, sexo y tiempo de los usuarios*. Crónica Global. https://cronicaglobal.elespanol.com/vida/redes-sociales-facebook-instagram-whatsapp_215844_102.html

Bambaren, R. (07 de marzo de 2019). GfK: *¿Por qué los peruanos tienen miedo a comprar en internet?* Gestión. <https://gestion.pe/economia/gfk-peruanos-miedo-comprar-internet-260721-noticia/?ref=gesr>

Banco Central de Reserva del Perú. (Diciembre de 2019). *Síntesis Reporte de inflación*. <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2019-sintesis.pdf>

Banco Mundial. (8 de enero de 2020). *Crecimiento mundial: Repunte modesto del 2,5 % en 2020 con aumento de la deuda y menor incremento de la productividad*. <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/01/08/modest-pickup-in-2020-amid-mounting-debt-and-slowing-productivity-growth>

Banco Mundial. (Abril de 2020). *La Economía en los tiempos del Covid-19*. <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/33555/211570SP.pdf>

Blakely. (12 de noviembre de 2018). *Learn How to Calculate Your Absenteeism Rate—and Use It—Today*. <https://www.patriotsoftware.com/blog/payroll/how-to-calculate-absenteeism-rate/>

Bohlander, G. Snell, S. Morris, S. (2018). *Análisis y diseño de puestos*. En *Administración de recursos humanos*. (17ª ed). Cengage Learning.

Borunda, A. (6 de setiembre de 2019), *How tampons and pads became so unsustainable*. National Geographic. <https://www.nationalgeographic.com/environment/2019/09/how-tampons-pads-became-unsustainable-story-of-plastic/>

Botella, J., Clavero, J. (1993). *Tratado de ginecología* (14 ed.). Ediciones Días Santos.

Bravo, F. (13 de junio de 2020). *¿Cuáles son las empresas con más quejas por compras online? Aquí la lista de INDECOPI*. <https://www.ecommerce-news.pe/comercio-electronico/2020/empresas-quejas-compra-online-indecopi.html>

Centeno, I., Chala, K., Chávez, R., Zuñiga, L. (2018). *Plan de negocios para la creación de un call center de cobranzas enfocado en desarrollar una cultura organizacional que reduzca los altos índices de rotación maximizando los niveles de productividad*. [Tesis de Maestría, Universidad Esan]. https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1399/2018_MATP16-5_01_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Centro de desarrollo industrial. (2019). *Nota de prensa WEF publica Informe de competitividad global 2019*. Sociedad Nacional de Industrias. <http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2019/NOTA-DE-PRENSA-PERU-WEF.pdf>

Chen, T., Fenyo, K., Yang, S. y Zhang, J. (9 de febrero de 2018). *Thinking inside the subscription box: New research on e-commerce consumers*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/thinking-inside-the-subscription-box-new-research-on-ecommerce-consumers>

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill.

Colegio Americano de Obstetras y Ginecólogos. (2010). *Síndrome Premenstrual*. <https://www.acog.org/Patients/Search-Patient-Education-Pamphlets-Spanish/Files/Sindrome-premenstrual?IsMobileSet=false>

Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (2019). *Perú: Población 2019*. (Reporte N° 4) http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf

Cooper, K. (30 de abril de 2018). *The people fighting pollution with plastic-free periods*. BBC News. <https://www.bbc.com/news/world-43879789>

Declaración Universal de Derechos Humanos. Artículo 25°. 10 de diciembre de 1948.

Decreto supremo N° 013-2013-PRODUCE de 2013. Por medio de la cual se aprueba el TUO de la Ley de impulso al desarrollo productivo y al crecimiento empresarial. 27 de diciembre de 2013.

De la Peña, N. (s.f.). *Naming: definición, tipos y guía para realizar un proceso de naming de éxito*. Marketeros Hoy. <https://marketerosdehoy.com/marketing-digital/naming/>

Díaz, I. (s.f.). *Identidad de marca e imagen de marca: Básico*. Branzai <http://www.branzai.com/2013/02/identidad-de-marca-e-imagen-de-marca.html>

Dirección de la Autoridad Nacional de Protección del Consumidor. (diciembre de 2014). *Documento de Trabajo El perfil del consumidor en Lima Metropolitana y Callao: Un enfoque de protección*. Indecopi. https://www.indecopi.gob.pe/documents/51084/126949/Informe_Perfil_Consumidor_2017/3f3bafa5-d931-4437-bdfa-432907fc7ebc

Dir&ge. (16 de mayo de 2019). *La satisfacción laboral de los españoles desciende un 3% en el último año*. <https://directivosygerentes.es/management/articulos-management/satisfaccion-laboral-espana>

Euromonitor. (s.f.). *Sanitary protection in Peru*. <https://www-portal-euromonitor-com.esan.idm.oclc.org/portal/analysis/tab>

ESAN. (19 de junio de 2019). *Naming: configuración de la identidad de marca*. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/06/naming-configuracion-de-la-identidad-de-marca/>

Felitti, K. (2016). El ciclo menstrual en el siglo XXI. Entre el mercado, la ecología y el poder femenino. *Sexualidad, salud y Sociedad - Revista Latinoamericana*, (22), 175-206. <http://www.scielo.br/pdf/sess/n22/1984-6487-sess-22-00175.pdf>

Flores, C. (23 de octubre de 2019). *El alto costo de ser mujer en el mundo en desarrollo*. Banco Mundial. <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2019/10/23/el-alto-costo-de-ser-mujer-en-el-mundo-en-desarrollo>

Follegati, C. (9 de junio de 2019). *La nueva era del comercio electrónico*. El Peruano. <https://elperuano.pe/noticia/80330-la-nueva-era-del-comercio-electronico>

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (Octubre de 2017). *El camino al empoderamiento de las niñas en América Latina y el Caribe*. UNICEF <https://www.unicef.org/lac/media/1436/file/PDF%20El%20camino%20al%20empoderamiento%20de%20las%20ni%C3%B1as%20en%20Am%C3%A9rica%20Latina%20y%20el%20Caribe:%205%20Derechos.pdf>

Fondo de Población de las Naciones Unidas. (Mayo 2020). *La menstruación y derechos humanos - Preguntas frecuentes*. <https://www.unfpa.org/es/menstruaci%C3%B3n-preguntas-frecuentes#%C2%BFC%C3%B3mo%20se%20relaciona%20la%20menstruaci%C3%B3n%20con%20los%20derechos%20humanos?>

García, D. (31 de marzo de 2020). *Coronavirus: qué dice sobre la economía (y el gobierno) de Perú que el país prepare el mayor plan de estímulo de América Latina contra el covid-19*. BBC News Mundo. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-52104166>

García, M. (7 de mayo de 2017). *Estrategia a seguir para crear un comercio electrónico. 1ª PARTE*. Ecommaster. <https://ecommaster.es/estrategia-a-seguir-para-crear-un-comercio-electronic>

Gómez, A. (18 de noviembre de 2018). *Colombia, el primer país latino en retirar el impuesto a toallas higiénicas y tampones*. France 24. <https://www.france24.com/es/20181118-ellas-hoy-toallas-sanitarias-impuestos>

Gerencia de políticas y análisis económico. (2017). *El Costo Promedio Ponderado del Capital (WACC): Una estimación para los sectores de Minería, Electricidad, Hidrocarburos Líquidos y Gas Natural en el Perú*. Osinergmin. https://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro_documental/Institucional/Estudios_Economicos/Documentos_de_Trabajo/Documento-Trabajo-37.pdf

Gestión (10 de abril de 2019). *Comercio electrónico aporta el 5.75% al PBI nacional, según Capece*. <https://gestion.pe/tecnologia/comercio-electronico-aporta-5-75-pbi-nacional-capece-263849-noticia/>

Gestión. (6 de abril de 2020). *CCL prevé que ventas online crezcan 50% en abril y que más empresas usen el canal digital*. <https://gestion.pe/economia/coronavirus-peru-ccl-preve-que-comercio-electronico-crezca-50-en-abril-y-que-mas-empresas-usen-el-canal-online-nndc-noticia/>

Gestión Tv. (4 de abril de 2020). *El eCommerce en el Perú después de la cuarentena*. Gestión. <https://gestion.pe/gestion-tv/consultorio-negocios/el-e-commerce-en-el-peru-despues-de-la-cuarentena-noticia/>

Gestores de residuos. (6 de abril de 2015). *La generación de residuos debido a la higiene femenina*. <https://gestoresderesiduos.org/noticias/la-generacion-de-residuos-debido-a-la-higiene-femenina>

Gleiser, M., Melchiorre, L., Perlmutter, S., y Rosenzvit, M. (2014). *Biología I. Evolución, reproducción y herencia*. Edelvives

Google Play. (2020). Dollar shave club. https://play.google.com/store/apps/details?id=com.dollarshaveclub.app&hl=es_PE&gl=US

Granados, G. (26 de noviembre de 2019). *Migración venezolana: 4.500 kilómetros entre el abandono y la oportunidad*. Banco Mundial. <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2019/11/26/migracion-venezolana-4500-kilometros-entre-el-abandono-y-la-oportunidad>

Gratácos, M. (s.f.). *Arquetipos de Jung: definición, características y tipos*. Lifeder. <https://www.lifeder.com/arquetipos-de-jung/>

Griffin, R., Moorhead, G. (2010). *Comportamiento organizacional: gestión de personas y organizaciones*. (9a ed.). Cengage Learning.

- Griffith, E. (11 de julio de 2014). *With a wired store, Birchbox rethinks brick-and-mortar retail*. Fortune. <https://fortune.com/2014/07/11/birchbox-soho-store/>
- Guyton, A y Hall, J. (2006). *Tratado de fisiología Médica* (11ª ed.). Interamericana, McGraw-Hill.
- Hamel, G. y Prahalad, C. (2005). *Propósito estratégico*. Universidad para la cooperación internacional. https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad3/Proposito_Estrategico.pdf
- Hayes, M. (16 de mayo de 2014). *Subscription boxes: Are they worth the money?*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/learnvest/2014/05/16/subscription-boxes-are-they-worth-the-money/?sh=149b9e5d3d04>
- Hobbs, L. (1999). *Diseñar su propia página web* (2ª ed.). Marcombo Boixareu Editores. https://books.google.com.pe/books?id=hlFRke0FsmwC&printsec=frontcover&dq=que+es+una+pagina+web+pdf&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiWpJl_YvmAhWPjlkKHbN3DHYQ6AEIKDAA
- Howland, D. (6 de noviembre de 2017). *What Dollar Shave Club says about the future of subscription services*. <https://www.retaildive.com/news/what-dollar-shave-club-says-about-the-future-of-subscription-services/509834/#:~:text=And%20based%20on%20NPD%20Checkout's,data%20emailed%20to%20Retail%20Dive>
- Indecopi. (s.f.). *Preguntas frecuentes*. <https://www.indecopi.gob.pe/web/signos-distintivos/preguntas-frecuentes>
- Ingar Huaman, C. (2016). *Cuerpos femeninos, agencia femenina en salud reproductiva y lo político de la reproducción en el Perú: un análisis cultural comparativo de las experiencias corporeizadas menstruales entre mujeres rurales de una comunidad andina en Cusco y mujeres limeñas de clase media* [Tesis de doctorado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/7239/INGAR_HUAMAN_CYNTHIA_XIMENA_CUERPOS_FEMENINOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Población y vivienda* <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019). *Informe técnico: Estadísticas de las tecnologías de Información y Comunicación en los hogares*. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_tecnologias-de-informacion-abr-may-jun019.pdf
- Ipsos (10 de diciembre de 2018). *Hábitos, usos y actitudes hacia la telefonía móvil*. <https://www.ipsos.com/es-pe/habitos-usos-y-actitudes-hacia-la-telefonía-movil-0>
- IRP Intelligent commerce (Noviembre 2020). *Ecommerce benchmarks and ecommerce market data for the health and wellbeing market*. <https://www.irpcommerce.com/en/gb/ecommercemarketdata.aspx?Market=2&Segment=>

- Johnson, M., Christensen, C. M. y Kagermann, H. (2008). *Cómo reinventar su modelo de negocios*. Harvard Business Review América Latina.
- Jung, C. (1970). *Arquetipos e inconsciente colectivo*. Ediciones Paidós Ibérica.
- Kaplan R. y Norton D. (2002). *Cuadro de mando integral* (2a. ed). Gestión 2000.
- Kim, W. y Mauborgne, R. (2008). *La estrategia del océano azul: cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tenga ninguna importancia*. Harvard Business School. Norma.
- Klaric, J. (s.f.). *Taller: descubriendo el código simbólico*. <https://www.jurgenklaric.com/es/curso/bootcamp-codigo-simbolico>
- Kotler, P., Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. (14ª edición). Pearson.
- La Asociación de fabricantes y distribuidores. (s.f). *Las 20 megatendencias que cambiarán el mundo en 2030*. International Retail Report. AECOC. <https://www.aecoc.es/articulos/irr-las-20-megatendencias-que-cambiaran-el-mundo-en-2030/>
- Laudon, K., Guercio, C. (2017). *E-commerce: business, technology, society* (13a ed.). Pearson.
- Liberos, E., Somalo, I., Gil, J., Garcia del Poyo, R., Merino, J. (2011). *El libro del comercio* (2a. ed.). ESIC editorial.
- Malca, O. (2001). *Comercio electrónico*. Editorial Universidad del Pacífico. <https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/76/AE40.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Malhotra, N. (2016). *Investigación de mercados: conceptos esenciales*. Pearson Educación.
- Maurya, A. (2012). *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan that works*. (2a. ed). O'Reilly Media.
- Mendoza, M. (18 de noviembre de 2019). *El smartphone consolida su avance*. Ipsos. https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2019-11/elcomercio_2019-11-18_04_2.pdf
- Meneses, D. (27 de febrero de 2019). *Hablemos de menstruación*. El Comercio. <https://elcomercio.pe/opinion/columnistas/hablemos-menstruacion-daniela-meneses-noticia-611682-noticia/?ref=ecr>
- Moore, K., Persaud, T. (2008). *Embriología clínica* (8º ed.). Editorial Elsevier España.
- Nielsen. (10 de marzo de 2020). *Key consumer behavior thresholds identified as the coronavirus outbreak evolves*. <https://www.nielsen.com/us/en/insights/article/2020/key-consumer-behavior-thresholds-identified-as-the-coronavirus-outbreak-evolves/>
- Nielsen. (2020). *Seis comportamientos del consumidor ante el COVID-19*. <https://www.nielsen.com/es/es/insights/article/2020/seis-comportamientos-del-consumidor-ante-covid-19/>

Nielsen. (16 de marzo de 2020). *Covid-19: Tracking the impact on FMCG, Retail and Media*. <https://www.nielsen.com/us/en/insights/article/2020/covid-19-tracking-the-impact-on-fmcg-and-retail/>

Nielsen. (11 de marzo de 2020). *Covid-19 Concerns are a likely tipping point for local brand growth*. <https://www.nielsen.com/us/en/insights/article/2020/covid-19-concerns-are-a-likely-tipping-point-for-local-brand-growth/>

Ochoa, V. (20 de abril de 2020). Más del 20% prefieren marcas nuevas que probó durante la cuarentena. *Gestión*.

Oficina del Alto Comisionado para la ONU. (6 de marzo de 2019). *Día de la Mujer: La salud menstrual de las mujeres ya no debería ser un tabú*. <http://acnudh.org/la-salud-menstrual-de-las-mujeres-ya-no-deberia-ser-un-tabu/>

Organización de consumidores y usuarios de Chile. (2013). *Estudio comparativo de toallas higiénicas femeninas*. Odecu. <https://www.odecu.cl/wp-content/uploads/2017/12/2013-estudio-toallas-higienicas.pdf>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (1999). *Recomendación del consejo de la OCDE relativa a los lineamientos para la protección al consumidor en el contexto del comercio electrónico*. <https://www.oecd.org/sti/consumer/34023784.pdf>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2011). *Guide to Measuring the Information Society*. <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=4721>

Organización Mundial del Comercio. (s.f.). *¿Qué países se consideran países en desarrollo en la OMC?* https://www.wto.org/spanish/tratop_s/devel_s/d1who_s.htm

Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Editorial Deusto.

Paradigm technology. (2018). Perfect order index. https://www.informatica.com/content/dam/informatica-com/en/collateral/white-paper/sop_performance-optimization_white-paper_3568en.pdf

Payne, J. (2003). The role of estrogen in mood disorders in women. *Int Rev Psychiatry*, 15(3), 280-90.

Perú Retail (9 de julio de 2019). *Perú: Comercio electrónico alcanzaría ventas por US\$ 2.800 millones a fines del 2019*. <https://www.peru-retail.com/peru-comercio-electronico-ventas-2019/>

Perú Retail (21 de agosto de 2019). *Perú: Ventas de comida por delivery mueven alrededor de S/400 millones al año*. <https://www.peru-retail.com/peru-ventas-delivery-mueven-alrededor-de-s-400-millones/>

Polimeni, R., Fabozzi, F., Adelberg, A. (1994). *Costeo directo y absorción. En Contabilidad de costos: conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales*. (3a ed. Ed). McGraw Hill.

Porter, M. (1991). *Ventaja competitiva de las naciones*. Ed. Vergara.

- Real Academia Española. (s.f). Menstruar. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 13 de noviembre de 2020, de <https://dle.rae.es/menstruar>
- Real Academia Española. (s.f.). Menstruo. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 13 de noviembre de 2020, de <https://dle.rae.es/menstruo>
- Reátegui, A. (2019). *Cómo atraer talento a la organización* [PowerPoint slides 84]. Administración de recursos humanos. Esan Graduate School of Business. https://esanvirtual.uesan.edu.pe/moodle/pluginfile.php/917623/mod_resource/content/1/S5_S8_ADM_RRHH_MAGEM_2019.pdf
- Randall, C., Lewis, A. y Davis, A. (8 de enero de 2016), *How subscription are creating winners and losers in retail*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2016/01/how-subscriptions-are-creating-winners-and-losers-in-retail>
- Rapaille, C. (2007). *El código cultural*. Editorial Norma.
- Rayport, J. y Jaworski, B. (2001). *e-Commerce*. McGraw-Hill Interamericana.
- Retently. (5 de marzo de 2020). *What is a Good Net Promoter Score? (2020 NPS Benchmark)*. <https://www.retently.com/blog/good-net-promoter-score/>
- Ries, A. y Trout, J. (2002). *Posicionamiento: La batalla por su mente*. (2° ed.). McGraw-Hill Interamericana de México.
- Rizo, M. (19 de abril de 2020). *El desafío de la incertidumbre y el cambio*. Gestión. <https://gestion.pe/blog/mision-verde/2020/04/el-desafio-de-la-incertidumbre-y-el-cambio.html>
- Radio Programas del Perú. (06 de noviembre de 2017). *¿Qué es el permiso menstrual?* <https://rpp.pe/campanas/branded-content/que-es-el-permiso-menstrual-noticia-1086961>
- Radio Programas del Perú. (19 de abril de 2020). *La aprobación de Martín Vizcarra cae 4 puntos y llega al 83% de popularidad, según Ipsos*. <https://rpp.pe/politica/gobierno/coronavirus-en-peru-covid-19-martin-vizcarra-ipsos-aprobacion-del-jefe-de-estado-cae-4-puntos-y-llega-al-83-de-popularidad-noticia-1259587?ref=rpp>
- Radio Programas del Perú (22 de marzo de 2020). *¿Cuánto tiempo más pasamos frente a una pantalla durante la cuarentena?* <https://rpp.pe/tecnologia/mas-tecnologia/coronavirus-covid-19-cuanto-tiempo-pasamos-frente-a-una-pantalla-durante-la-cuarentena-noticia-1253348?ref=rpp>
- Robbins, S., Coulter, M. (2014). *Administración*. (12° ed.). Pearson.
- Salvatierra, J. (08 de septiembre de 2019). *Las devoluciones, el difícil nuevo estándar del comercio electrónico*. El país. https://elpais.com/economia/2019/09/07/actualidad/1567865999_605279.html
- Schoep, M., Adang, E., Mass, J., De Bie, B., Aarts, J., y Nieboer, T.. (27 de junio de 2019). *Productivity loss due to menstruation-related symptoms: a nationwide cross-sectional survey among 32 748 women*. BMJ Open. <https://bmjopen.bmj.com/content/9/6/e026186.info>

- Similarweb. (Noviembre 2020). Cora.life. <https://www.similarweb.com/website/cora.life/>
- Strategic bussines Insight. (2020). *US Framework and VALS™ Types*. <http://www.strategicbusinessinsights.com/vals/ustypes.shtml>
- Suárez, S. (2011). *Proyecto de inversión: instalación de una línea de producción de protección femenina* [Tesis de Grado, Instituto Tecnológico de Buenos Aires Universidad Privada]. <https://ri.itba.edu.ar/bitstream/handle/123456789/542/S939%20-%20Proyecto%20de%20inversi%20instalaci%20de%20una%20l%20adnea%20de%20producci%20de%20protecci%20femenina%281%29.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- SUNAT. (2006). Informe N° 196-2006-SUNAT/2B0000. <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/oficios/2006/oficios/i1962006.htm>
- SUNAT. (s.f.). 07. *Impuestos a pagar*. <https://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/regimen-mype-tributario/6829-05-impuestos-a-pagar>
- Supply and demand chain Executive. (18 de marzo de 2016). *Metric of the Month: Percentage of Supplier Orders Delivered on Time*. <https://www.sdccexec.com/risk-compliance/article/12184169/apqc-metric-of-the-month-percentage-of-supplier-orders-delivered-on-time>
- Transparency International. (2020). *Índice de Percepción de la corrupción 2019*. Proetica. https://www.proetica.org.pe/wp-content/uploads/2020/01/CPI2019_Report_ES-WEB.pdf
- Trujillo, J. (9 de julio de 2019). *Estadísticas y tendencias del comercio electrónico*. CIO Perú. <https://cioperu.pe/articulo/28398/estadisticas-y-tendencias-del-comercio-electronico/>.
- Universidad de Santiago. (2013). *Diccionario de competencias*. http://ddp.usach.cl/sites/ddp/files/documentos/diccionario_de_competencias_0.pdf
- Verona, J. (10 de agosto de 2020). *Las oportunidades del E-commerce en el Perú*. Grupo Verona. <https://grupoverona.pe/las-oportunidades-del-e-commerce-en-el-peru/>
- Wheelen, T. L., & Hunger, D. J. (2013). *Administración estratégica y política de negocios: hacia la sostenibilidad global*. Pearson.
- Yonkers, K., Shaughn-O'Brien, P., Eriksson, E. (2008). *Premenstrual syndrome*. National Center of Biotechnology Information. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3118460/>
- Zaltman, G. & Zaltman, L. (2008). *Marketing Metaphoria. What deep minds reveal about the minds of consumers*. Harvard Business Press.
- Zanin, L.; Paez, A.; Correa, C.; De Bortoli, M. (2012). Ciclo menstrual: sintomatología y regularidad del estilo de vida diario. *Fundamentos en Humanidades*, 12(24), 103-123. <https://www.redalyc.org/pdf/184/18426920004.pdf>